

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

CÍNTIA DO NASCIMENTO SILVA

CONTE COMIGO!

Características da Consultoria Contábil aos Pequenos Negócios

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

CÍNTIA DO NASCIMENTO SILVA

CONTE COMIGO!

A Consultoria Contábil às Micro e Pequenas Empresas

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvia Pereira de Castro Casa Nova

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Cíntia do Nascimento.

Conte comigo! Características da consultoria contábil aos pequenos negócios / Cíntia do Nascimento Silva. -- São Paulo, 2015. 178 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Sílvia Pereira de Castro Casa Nova.

1. Consultoria de empresas. 2. Microempresas. 3. Contabilidade de microempresas. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.46

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Nome: Cíntia do Nascimento Silva

Título: CONTE COMIGO! Características da Consultoria Contábil aos Pequenos Negócios

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus ancestrais, às pessoas que vieram antes de mim preparando o caminho para que aqui eu chegasse e para que daqui eu continue seguindo. Agradeço especialmente à minha mãe, mulher de força incansável, aquela que me fez entender o sentido da palavra heroína. Sem a força dela a me inspirar, eu, pouco de mim seria. Agradeço imensamente a outra mulher que também foi minha inspiração, humana e profissional, a querida Silvia, para quem a palavra orientadora, apesar de tão grande, ficou pequena. Agradeço-lhe por todo incentivo, apoio e iluminação. Agradeço a todas e todos Especialistas e Proprietários de Pequenos (Grandes) Negócios que compartilharam suas histórias comigo. Na verdade, este trabalho só existe graças a vocês e espero que o resultado dele contribua de alguma forma para que nós, contadoras e contadores, sejamos cada vez mais parceiras e parceiros de vocês e de seus sonhos. Agradeço a todas as professoras e professores que fizeram parte do meu Mestrado. Agradeço à Professora Márcia Espejo pelas sugestões de pesquisas e oportunidade de conhecer o competente e acolhedor PPGCont da UFPR. Agradeço aos Professores Adelino De Bortoli Neto e Almir Souza pelo apoio e sugestões. Agradeço às amigas e aos amigos do Mestrado, com quem compartilhei alegrias e angustias nessa caminhada. Agradeço ao meu irmão Fernando, que me deu grande ajuda. Agradeço a todas e todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa jornada.

Acredite no seu negócio. Se você não acreditar, quem vai?

Luiza Trajano

RESUMO

Silva, C. N. (2015). *CONTE COMIGO! Características da Consultoria Contábil aos Pequenos Negócios*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm papel relevante na economia brasileira. Contribuíram com a formação de 27% do Produto Interno Bruto em 2011 (SEBRAE, 2014) e geraram 52% dos empregos formais no país em 2012 (SEBRAE, 2013). Apesar disso, 24,4% desses empreendimentos desaparecem nos primeiros dois anos de vida (SEBRAE, 2013). Essas empresas são os principais clientes dos contadores e escritórios contábeis que prestam, geralmente, serviços de escrita contábil, escrita fiscal, departamento pessoal e de abertura, alterações e encerramento de empresas. A consultoria contábil, além de oferecer apoio aos Proprietários Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) para enfrentar os desafios comuns às MPEs, representa uma área a ser explorada pelos contadores. A partir desse contexto, este trabalho procurou caracterizar a consultoria contábil a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos PAPNs. Para isso, 23 entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 8 PAPNs e 15 Especialistas, além de um relato de memória, gerando mais de 15 horas de áudio e 146 páginas de transcrições. A estratégia de análise das entrevistas foi a *Grounded Theory*, utilizando-se a técnica de codificação proposta por Charmaz (2006) e com o auxílio do *software* QSR-Nvivo, versão 10. De acordo com os dados analisados na pesquisa e com a literatura consultada, a natureza do serviço da consultoria contábil pode ser dividida em três categorias: ferramentas, treinamento e aconselhamento. As ferramentas aconselhadas pelo consultor incluem relatórios e técnicas e rotinas de controles essenciais para auxiliar a gestão e a tomada de decisão do PAPN. O treinamento é direcionado ao entendimento e ao 'como fazer' algo, enquanto os aconselhamentos têm como principal foco ajudar o PAPN a sair do operacional para pensar no negócio, sua estratégia e administração e a desenvolver sua visão empreendedora. Para isso, é imprescindível que o contador busque preparo em múltiplas áreas, especialmente em administração. A relação de confiança entre o contador e o PAPN é essencial na consultoria contábil, bem como a adoção, pelo contador, de linguagem simples e clara. A consultoria coletiva é sugerida como um possível mecanismo de viabilizar economicamente a prestação desse serviço. Não se propõe aqui a substituição dos serviços oferecidos hoje pelos escritórios contábeis às MPEs, os quais são vistos pelos PAPNs como a principal função do contador, mas sim o seu complemento com o intuito de ajudar esse empresariado a superar as dificuldades específicas das empresas de menor porte. Afinal, como afirmam Marriott e Marriott (2000), os serviços tradicionais podem representar uma janela de oportunidade para a consultoria contábil.

Palavras-chave: Consultoria Contábil, Micro e Pequenas Empresas, Contabilidade de Micro e Pequenas Empresas

ABSTRACT

Silva, C. N. (2015). *STAND BY ME! Characteristics of Accountancy Consulting for Small Business*. Master's Degree Dissertation, Graduate Degree Program in Controllershship and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

The Micro and Small Enterprises (MSEs) have a relevant role in the Brazilian economy. They contributed to the formation of 27% of GDP in 2011 (SEBRAE, 2014) and generated 52% formal employment in the country in 2012 (SEBRAE, 2013). Nevertheless, 24.4% of these enterprises disappear in the first two years of life (SEBRAE, 2013). Those companies are the main clients of accountants and accounting firms that provide generally statutory accounting services, tax records, personnel department and opening, changes and closing of a business. The accountancy consulting offers support to Small Business Owners Administrators (SBOAs) to face common challenges to MSEs, and it represents an area to be explored by accountants. From this context, this study aimed to characterize the accounting consultancy to be offered by accounting professionals to SBOAs. For this, 23 semi-structured interviews were conducted with 8 SBOAs and 15 Specialists, plus a memory reporting, generating more than 15 hours of audio and 146 pages of transcripts. The interviews analysis strategy was the Grounded Theory, using the coding technique proposed by Charmaz (2006) and with the aid of QSR-Nvivo software, version 10. According to the data analyzed in the study and the literature, the nature of the accounting consultancy service can be divided into three categories: tools (reporting and control techniques), training and advice. The tools recommended by the consultant include reports, routines and essential control techniques to assist management and decision making of SBOA. Training is directed at understanding and 'how to do' something, while advice is focused primarily on helping the SBOA exiting of enterprise operations to think about the business, its strategy and management and to develop their entrepreneurial vision. Therefore, it is essential to seek accountant preparation in multiple areas, especially in management. The trust relationship between accountant and the SBOA is essential in accounting consultancy, as well as the adoption by accountant of a simple and clear language. The collective consultancy is suggested as a possible mechanism of economically viable to provide that service. It is not proposed here to replace the services offered today by the accounting firms to MSEs, which are seen by SBOAs as the main function of accountant, but its complement in order to help these entrepreneurs to overcome the specific difficulties of small business. After all, as stated by Marriott and Marriott (2000), traditional services may represent a window of opportunity for the accounting consultancy.

Key-words: Accounting Consultancy, Micro and Small Enterprises, Micro and Small Business Accounting.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
1 Introdução	7
1.1 Problema de Pesquisa.....	9
1.2 Objetivos Geral e Específicos	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa.....	10
2 Revisão Bibliográfica	13
2.1 Micro e Pequena Empresa.....	13
2.1.1 Definição de Micro e Pequena Empresas.....	13
2.1.2 Contexto das Micro e Pequenas Empresas.....	15
2.1.2.1 As dificuldades para levantar capital.....	17
2.1.2.1 Aspectos Jurídicos e Tributários	18
2.2 Os Proprietários-Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs)	20
2.3 A Contabilidade e a Gestão das Micro e Pequenas Empresas.....	21
2.3.1 Regulação Contábil	24
2.3.2 Formação dos Contadores	28
2.4 A Consultoria às Micro e Pequenas Empresas	30
2.4.1 A Consultoria Contábil às Micro e Pequenas Empresas	36
3 Metodologia	41
3.1 Abordagem Metodológica.....	41
3.2 Coleta de dados	42
3.3 Apresentação dos Sujeitos da Pesquisa e do Roteiro de Entrevistas.....	46
3.4 Estratégia para Análise dos Dados	51
4 Análise e Discussão dos Dados	61
4.1 Aspectos associados aos Proprietários Administrados de Pequenos Negócios (PAPNs)	61
4.2 Aspectos associados ao Contexto das MPEs.....	72
4.3 Aspectos associados ao Escritório Contábil e aos Profissionais de Contabilidade	81
4.3.1 Honorários Contábeis e Percepção de Qualidade dos Serviços.....	88
4.3.2 A gestão do Escritório Contábil	93
4.3.3 A Formação do Contador e seus reflexos na rotina de atendimento de MPEs.....	96
4.4 Aspectos associados ao Ambiente Tributário e à Burocracia.....	97
4.5 Aspectos associados à Comunicação.....	101
4.6 A Consultoria Contábil.....	103

5	Proposições	115
6	Considerações Finais.....	119
7	Bibliografia	123
	Apêndice 1.....	130
	Apêndice 2.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estudos sobre contabilidade e pequenas empresas do Departamento de Contabilidade da FEA-USP	12
Tabela 2: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte - SEBRAE	13
Tabela 3: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte - BNDES	14
Tabela 4: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte - MERCOSUL	14
Tabela 5: Detalhamento das entrevistas	45
Tabela 6: Exemplo da Codificação Inicial	54
Tabela 7: Exemplo Comparativo das Codificações Inicial e Focada	56
Tabela 8: Subcategorias criadas na Codificação Axial	57
Tabela 9: Distribuição da quantidade de nós por Categorias e Entrevistados.....	59
Tabela 10: Subcategorias e nós associados aos PAPNs	61
Tabela 11: Subcategorias e nós associados ao Contexto da MPE.....	72
Tabela 12: Subcategorias e nós associados ao Escritório Contábil	82
Tabela 13: Subcategorias e nós associados ao Ensino de Contabilidade	96
Tabela 14: Subcategorias e nós associados a Tributos e Burocracia.....	97
Tabela 15: Subcategorias e nós associados à Comunicação.....	102
Tabela 16: Subcategorias e nós associados à Consultoria.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do Processo de Codificação dos Dados	54
Figura 2: Diagrama da relação entre as Categorias	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPP: Empresa de Pequeno Porte
FAPESP: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV: Fundação Getúlio Vargas
GFIP: Guia de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social
IASB: *International Accounting Standards Board*
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IFRS: *International Financial Reporting Standards*
INSS: Instituto Nacional do Seguro Social
ISS: Imposto sobre Serviços
ITG: Interpretação Técnica Geral
ME: Microempresa
MEI: Microempreendedor Individual
MERCOSUL: Mercado Comum do Sul
MPEs: Micro e Pequenas Empresas
NBC TG: Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica Geral
PAPNs: Proprietários-Administradores de Pequenos Negócios
PE: Pequena Empresa
PIB: Produto Interno Bruto
PMELab: Laboratório de Pequenas Empresas
PMEs: Pequenas e Médias Empresas
PPGCC: Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
RFB: Receita Federal do Brasil
SEBRAE: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFIP: Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
SICALC: Programa para Cálculo e Emissão de DARF
SIMPLES: Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SME: *Small Medium Business*
SPED: Sistema Público de Escrituração Digital
SUSEP: Superintendência de Seguros Privados
USP: Universidade de São Paulo

1 Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham importante papel na economia brasileira. Em 2012, somavam 6,3 milhões de estabelecimentos, representando 99% das empresas do país, e respondiam por 16,2 milhões de empregos formais privados não agrícolas, ou seja, 52% dos empregos formais (SEBRAE, 2013). Esses empreendimentos, à medida que geram riquezas, democratizam o acesso ao trabalho e aos meios de produção e o “sucesso micro empresarial importa na redução dos problemas sociais, na diminuição das taxas de desemprego, no desenvolvimento de pequenas e médias comunidades ..., incapazes de atrair empresas de grande porte (Ferronato, 2011, p. 4).

Os pequenos e micro negócios contribuem de maneira importante para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Estudo recente realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV) indicou a contribuição dos pequenos negócios na formação do PIB de 27% em 2011 (23,2% em 2001 e 21% em 1985). Essa proporção é ainda maior no setor de comércio, no qual a participação das MPEs é de 53,4% do PIB (sendo 22,5% na indústria e 24,5 no setor de serviços) (SEBRAE, 2014).

Assim como no Brasil, esses negócios são majoritários em muitas economias no mundo. Na União Europeia, esses empreendimentos representam 98% do número total de empresas e juntamente com as empresas de médio porte são responsáveis por 60% da mão-de-obra empregada (Vetter & Köhler, 2014). Na América Latina e Caribe, as MPEs representam 95% dos negócios formais, geram 35% dos empregos regulares e respondem por 33% do PIB da região [participação na formação do PIB é ainda maior em países como Argentina (60%), El Salvador (44%) e Peru (42%)] (SEBRAE, 2010). Na Austrália, 96% dos negócios em operação são de pequenas empresas (Stone, 2011).

Apesar do peso das MPEs nas economias, a sobrevivência desses empreendimentos ainda é alvo de atenção. Na zona do euro, por exemplo, as taxas de sobrevivência nos primeiros dois anos são: de 70% na Irlanda e na Alemanha, 66% na Itália, 62% na França e no Reino Unido e 56% em Portugal (Bridge; O’neil; Cromie, como citado em Raifur, 2013). No Brasil, 75,6% desses negócios sobrevivem aos primeiros anos de vida (SEBRAE, 2013).

Nos últimos anos, as taxas de sobrevivência das MPEs brasileiras apresentaram melhora significativa, por exemplo, o percentual de empresas que sobrevivem, pelo menos

dois anos, passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005 (SEBRAE, 2007). As taxas brasileiras, ressalvadas as diferenças de metodologia de apuração, se aproximam às taxas internacionais de economias desenvolvidas (As taxas para negócios com mais de cinco anos eram 73,6% em 2005; 75,1% em 2006 e 75,6% em 2007) (SEBRAE, 2013). Apesar da melhora, parte relevante desses negócios continuam desaparecendo nos primeiros anos de existência, fazendo com que a dedicação ao tema permaneça em evidência.

Na visão dos micro e pequenos empresários, os fatores que mais contribuem para esse cenário são a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, a falta de crédito bancário e os maus pagadores (SEBRAE, 2007). Além desses fatores apontados pelos empresários, a literatura indica a deficiência gerencial-administrativa desses gestores como fator relevante na continuidade e sucesso do empreendimento (Carneiro & Dall'Agnol, 2005/2004; Longenecker, Moore & Petty, 1998; Casa Nova, 1996).

Os problemas e desafios das MPEs são diferentes daqueles presentes nas empresas de grande e médio portes. De acordo com Bortoli Neto (1980), em trabalho seminal sobre as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras, essas empresas têm “uma estrutura diferenciada e, por isso, a forma de resolver seus problemas é específica” (p.2). O processo de gestão desses empreendimentos pode ser apoiado e facilitado pelas informações geradas pela Contabilidade. Porém, embora a maioria desses empresários conte com serviços de um contador ou escritório contábil, esses serviços confundem-se com o atendimento de obrigações burocráticas e fiscais (Moreira, Encarnação, Bispo Neto, Angotti, & Colauto, 2013; Hochsprung, Borges, Freitas, Espíndola, & Ventura, 2011; Lima Junior & Carvalho, 2010; Miranda L. C., Libonati, Freire, & Saturnino, 2008).

Comumente, as informações fornecidas pelos escritórios distanciam-se daquelas demandadas pelos usuários. Outras vezes, o empresário não conhece que tipo de informação oriunda da contabilidade pode lhe ser útil ou não sabe interpretá-la (Silva & Marion, 2013; Villa, 2012; Ferronato, 2011). Em meio a problemas comunicacionais, dentre outros, na relação proprietário-contador (Silva & Marion, 2013; Villa, 2012), o contabilista é visto por grande parte desse grupo de empresários como “mal necessário” (Casa Nova, 1996).

Diferentemente do caso brasileiro, em outros países o contabilista é percebido como um consultor pelos micro e pequenos empreendedores. Segundo Carter, Mason e Tagg (2006), no Reino Unido, os contadores são a fonte de consultoria de negócios mais procurada pelos “*small business owners*”, representando 74% de toda a consultoria prestada a esse

público, com elevado índice de satisfação dos clientes quanto ao apoio oferecido pela categoria profissional.

Dado que há cenários em que o contador é visto como um consultor de negócios pelos PAPNs, o presente trabalho procura levantar as características concernentes à consultoria a ser oferecida às MPEs pelo profissional de contabilidade no Brasil, para além daqueles serviços comumente oferecidos aos PAPNs, tais como: serviços de escrituração contábil e fiscal, de folha de pagamento e de abertura, alteração e encerramento de empresas, a fim de auxiliar esses profissionais no oferecimento de consultoria a esse público.

1.1 Problema de Pesquisa

Embora por força de lei todas as micro e pequenas empresas tenham que manter um sistema de contabilidade feito por um contabilista habilitado (BRASIL, Lei nº 10406 - Código Civil Brasileiro, 2002), o que se vê na prática é a atuação do contador mais voltada para o atendimento de obrigações fiscais e trabalhistas, explicitadas na confecção de Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) e de Folha de Pagamento de Salários (Moreira, Encarnação, Bispo Neto, Angotti, & Colauto, 2013; Hochsprung, Borges, Freitas, Espíndola, & Ventura, 2011; Lima Junior & Carvalho, 2010; Ueno & Casa Nova, 2006) do que na geração de informações contábeis tal como prescrito nas Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade números 1255/09 e 1418/12.

As MPEs são os principais clientes dos escritórios contábeis. Carneiro e Dall'Agnol (2005/2004) mencionam a existência de mais de 350 mil profissionais atendendo esse segmento, com uma média de 50 pequenas empresas atendidas por organização contábil. Os autores também afirmam que o contabilista é um potencial consultor em gestão desde que devidamente preparado. Segundo eles, esse profissional é um “agente capaz de contribuir de forma mais eficaz para a sobrevivência das empresas” (p. 17). Padula (1996), no final da década de 1990, já sinalizava a importância dos profissionais de contabilidade de diversificarem suas atividades incluindo a consultoria de gestão às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em seus portfólios de atividades, quando previa a possível perda do protecionismo legal ao monopólio da atividade, bem como o efeito das tecnologias da informação na dinamização do levantamento de informação contábil. Apesar de não ter ocorrido a perda do monopólio de atuação, uma vez que a lei continua limitando o exercício da profissão aos profissionais habilitados, movimentos de simplificação de tributos e

obrigações acessórias com a Lei de Simples, o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e o e-Social podem reduzir em longo prazo a procura por uma contabilidade com foco nessas atividades.

Muitos são os trabalhos internacionais que abordam aspectos envolvidos na consultoria oferecida às MPEs e PMEs (Carey, 2015; Jarvis & Rigby, 2012; Blackburn, Carey, & Tanewski, 2010; Dyer & Ross, 2007; Johnson, Webber, & Thomas, 2007; Gooderham, Tobiassen, Doving, & Nordhaug, 2004; Bennett & Robson, 2004; Jay & Schaper, 2003; Bennett, Obson, & Bratton, 2001; Robson & Bennett, 2000; Bennett & Robson, 1999), porém, esses trabalhos não caracterizam essa consultoria em si.

A partir desse cenário, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as características da consultoria contábil a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos Proprietários Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) com o propósito de ajudá-los na lida com as dificuldades específicas das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)?

1.2 Objetivos Geral e Específicos

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar a consultoria contábil a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos Proprietários Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) com o propósito de ajudá-los na lida com as dificuldades específicas das Micro e Pequenas Empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as dificuldades comuns enfrentadas pelos PAPNs na gestão das MPEs.
- b) Verificar de que tipo de apoio os PAPNs precisam para enfrentar as dificuldades detectadas no item a.
- c) Traçar as características da consultoria a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos PAPNs.

1.3 Justificativa

Os estudos e pesquisas sobre pequenas empresas são de interesse de cinco principais grupos, segundo Curran & Blackburn (2001): acadêmicos e pesquisadores; formuladores de políticas públicas; organismos de apoio, investidores privados e proprietários de pequenos negócios. Porém, embora tenha aumentado o volume de pesquisas na Inglaterra, por exemplo, a importância econômica dos pequenos negócios é frequentemente subestimada. Para os

autores, “uma razão para isso é a tendência de ver as pequenas empresas como menos centrais para as atividades econômicas do que as grandes empresas, particularmente, as multinacionais, cujas operações são foco em programas de negócios em jornais e televisão. ” (Curran & Blackburn, 2001, p. 1).

No Brasil, os estudos acadêmicos voltados para esse público ainda são tímidos e escassos, com pouco número de publicações e estudos nacionais sobre o assunto, inclusive na área contábil. Em 1980, Bortoli Neto ressaltou a situação ao afirmar que “todo e qualquer trabalho embasado numa pesquisa, que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das PMEs, justifica-se por si só, pois a carência de informações nesta área é inversamente proporcional a sua importância na economia nacional e regional” (p.4). Desde então, muitas pesquisas foram feitas, porém, o número continua desproporcional à importância desses negócios na sociedade brasileira. Um exemplo disso é o número de defesas feitas no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCC) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), programa pioneiro na área, que foi por muito tempo o único a formar doutores em Contabilidade em todo o país, com apenas 15 trabalhos defendidos sobre PME, são eles:

Tabela 1: Estudos sobre contabilidade e pequenas empresas do Departamento de Contabilidade da FEA-USP

Título	Autor	Ano
Conceitos de contabilidade gerencial aplicados às pequenas e médias empresas.	Nakagawa, M.	1976
Indicadores contábeis e financeiros para previsão de insolvência: a experiência da pequena e média empresa brasileira. (Tese Livre-Docência)	Kanitz, S.C.	1976
As empresas de pequeno porte e a contabilidade	Casa Nova, S.P.C.	1996
Modelo conceitual de mensuração de resultado para micro e pequenas indústrias: um enfoque em Gestão Econômica – GECON	Alves, N. J. F.	1997
Informações contábeis- financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte	Oliveira, A. M. de	2001
Uma contribuição ao estudo da decisão de preços nas micro, pequenas e médias empresas	Silva, R. M. de S.	2001
Informações contábeis e o processo decisório em pequenas empresas: estudos exploradores da cidade de Goiânia	Ferreira Neto, B. J.	2002
Avaliação do desempenho das empresas financiadas pelo PROGER na região de Santa Maria/RS	Gräbner, S.	2003
Informação gerencial: seu fornecimento pelas organizações contábeis do município de Florianópolis aos gestores das empresas de pequeno porte do setor hoteleiro	Maciel, J. M.	2003
Escala hierárquica do risco setorial (EHRS) das pequenas empresas: um estudo de caso	Nakao, A. N.	2003
Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresas do setor da construção civil	Valente, N. T. Z.	2004
Métodos de custeio e custeio alvo: uma contribuição ao estudo de custos em organizações hospitalares	Lima Júnior, E. de	2006
Fatores limitantes em implementações de sistemas de custos em empresas de porte médio: um estudo de caso	Suzuki, R.	2008
Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010	Valeriano, C. E. B.	2012
Adoção do Padrão Contábil Internacional nas Pequenas e Médias Empresas e seus Efeitos na Concessão de Crédito	Riva, E. D.	2013

Fonte: Adaptado de Amaral e Casa Nova (2010)

Os estudos voltados a esse público interessam aos formuladores de políticas públicas à medida que auxiliam na formulação de ações para o desenvolvimento e sustentabilidade desses negócios como impacto socioeconômico para todo o país. Além disso, existem no Brasil, de acordo com o CFC (2015), 520.900 Contabilistas ativos, sendo 323.858 Contadores e 197.042 Técnicos em Contabilidade, e 48.313 organizações contábeis. Como esses profissionais e entidades têm como principais clientes as MPes, o entendimento sobre a consultoria adequada aos PAPNs, bem como, sobre a atuação do contador nessa atividade, poderá ajudar a categoria, as entidades de classe e os educadores da área a se prepararem para explorar as oportunidades dessa atividade e aumentar o prestígio e a eficácia social da profissão.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Micro e Pequena Empresa

2.1.1 Definição de Micro e Pequena Empresas

O desafio primário no estudo da pequena empresa é a sua definição, pois são muitas as possibilidades de classificação do porte empresarial, podendo envolver tanto características quantitativas, quanto qualitativas.

No Brasil, são usados critérios diferentes dependendo do órgão classificador e de seus objetivos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de funcionários empregados é o fator determinante para definição, sendo microempresa aquela que emprega até 9 funcionários; pequena empresa, de 10 a 49; média, 50 a 249 pessoas e grande empresa aquela que emprega 250 funcionários ou mais (IBGE, 2014).

Similarmente ao IBGE, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza o critério de pessoas ocupadas para classificar o porte das empresas, porém, o faz separando entre Indústria e Comércio e Serviços, tal como apresentado na Tabela 2 apresentada a seguir:

Tabela 2: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte - SEBRAE

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Anuário do Trabalho 2013, SEBRAE, 2014.

A Receita Federal do Brasil (RFB), para fim de tributação simplificada, e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para fim de concessão de crédito, utilizam critérios relacionados à receita para classificação do porte empresarial. A primeira, de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, classifica como microempresa aquela com receita no ano-calendário anterior de até R\$ 240.000,00 e como empresa de pequeno porte aquela com receita bruta anual entre R\$240.000,01 e R\$2.400.000,00 (BRASIL, Lei Complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006, Art.3º, 2006). O segundo, BNDES, classifica conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte - BNDES

Porte	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00
Pequena empresa	superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00
Média empresa	superior a R\$ 16.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00
Média-grande empresa	superior a R\$ 90.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00
Grande empresa	superior a R\$ 300.000.000,00

Fonte: Circular nº 34

Ambos consideram receita total como o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (BRASIL, Lei Complementar n.123, 2006; BNDES, 2011)

Outros organismos utilizam critérios considerando número de empregados, tamanho do ativo e receita bruta total anual simultaneamente, como é o caso da União Europeia. O *The European Commission* define microempresa como aquela com até 9 empregados e faturamento ou ativo total anual de até dois milhões de euros, enquanto a pequena empresa tem entre 10 e 49 empregados e menos de dez milhões de euros em receita ou ativo total; e a empresa de médio porte com 50 a 249 empregados e faturamento ou ativo total de até quarenta e três milhões de euros (Vetter & Köhler, 2014).

O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), a fim de buscar uma definição comum entre os Estados Partes, estabeleceu critérios de classificação do porte das empresas que incorporam aspectos qualitativos e quantitativos ratificadas pela Resolução nº 59 de 1998, segundo a qual as empresas de micro, pequeno e médio portes “não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos” (MERCOSUL, 1998). Os valores citados são apresentados na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte - MERCOSUL

Porte	Indústria		Comércio e Serviços	
	Pessoal ocupado	Vendas anuais US\$	Pessoal ocupado	Vendas anuais US\$
Microempresa	até 10 pessoas	até 400.000	até 5 pessoas	até 200.000
Pequena empresa	de 11 até 40 pessoas	de 400.000,01 até 3.500.000	de 6 até 30 pessoas	de 200.000,01 até 1.500.000
Média empresa	de 41 até 200 pessoas	de 3.500.000,01 até 20.000.000	de 31 até 80 pessoas	de 1.500.000,01 até 7.000.000

Fonte: Resolução nº 59/98 MERCOSUL

Além dessas classificações, o Pronunciamento Técnico PME, correlato ao *IFRS for SME*, define pequena e média empresa como sendo aquelas sem obrigação pública de

prestação de contas e que elaboram demonstrações contábeis para fins gerais e para usuários externos (CPC, 2009); e o *International Accounting Standards Board* (IASB), o qual classifica microempresa como aquela que normalmente tem operações simples com as seguintes características típicas: poucos funcionários e o proprietário atuando como administrador, níveis baixos ou moderados de receitas e ativos brutos, além de não ter investimentos em coligadas e controladas e emissão de instrumentos financeiros complexos (IFRS Foundation, 2013).

Para Bortoli Neto (1980), a maneira como está organizada a direção dos pequenos negócios, bem como sua função e relação com a propriedade são definidores do porte. Para o autor, “na pequena empresa é reduzido o número de pessoas que ocupam postos diretivos, sendo muito comum essa tarefa ser desempenhada por uma única pessoa” (p.13). Além disso, Bortoli Neto aponta:

“a centralização dos assuntos no dirigente principal, tornando muito comum a figura do ‘*one-man*’ entre os empresários das PMEs O relacionamento direto e pessoal entre dirigentes e funcionários, dirigentes e clientes, dirigentes e fornecedores é outro ponto que distingue as PMEs das grandes empresas, assim como a forte relação entre direção e propriedade” (p.13-14).

Como se pode perceber, as definições são muitas e variam entre aspectos qualitativos, quantitativos ou um misto dos dois. Porém, qualquer que seja a técnica empregada, tem-se sempre um critério arbitrário, dada a diversidade das empresas. Para fins deste trabalho, será empregada a definição de MPE utilizada pelo SEBRAE por ser uma das mais populares entre os contadores e os PAPNs, em função da forte campanha de divulgação da entidade.

Uma vez estabelecido um critério para a definição de MPE, para entender o contexto desses negócios é fundamental conhecer seus proprietários-administradores, seus perfis, seus principais objetivos, suas preferências comunicacionais e o impacto desses aspectos na gestão. Dessa forma, esses aspectos são discutidos a seguir.

2.1.2 Contexto das Micro e Pequenas Empresas

Raifur (2013), em sua tese de doutorado, estudou os fatores determinantes para o desempenho das PMEs e constatou que o planejamento antes da abertura da empresa, a experiência ocupacional, a experiência no ramo, a disponibilidade de capital e os empréstimos para constituição do negócio são indicadores influentes na sobrevivência dessas empresas e estão associados à fase de abertura do empreendimento. O autor conclui que as ações de apoio para garantir a sobrevivência das PMEs devem priorizar o período pré-instalação do negócio:

Como há um número grande de indicadores influentes da sobrevivência de PMEs que estão associados com a fase anterior à abertura da empresa, em muitas situações, as ações e as alternativas tradicionalmente oferecidas após abertura podem apresentarem-se tardias a ponto de não contribuírem para a sobrevivência do empreendimento. Reflexões são requeridas no sentido de se desenvolverem *políticas de conscientização que levem os potenciais empreendedores a capacitarem-se antes de abrir a empresa* (Raifur, 2013, p. 171) [ênfase adicionada]

Essas empresas atuam em cenários, muitas vezes, pouco estimulantes e facilitadores. O Banco Mundial publica anualmente o relatório chamado ‘*Doing Business*’, no qual compara o ambiente regulatório para as pequenas e médias empresas de 189 economias. Na edição de 2014, o Brasil ocupa a posição de número 116 no item facilidade de realização de negócios, à frente da Argentina (126), mas atrás de seu outro vizinho, o Uruguai (88). Quando comparado aos BRICs, o país tem melhor cenário que a Índia (137ª posição), mas perde para os demais países: África do Sul (41ª), Rússia (92ª) e China (96ª). As primeiras posições do ranking são ocupadas por Cingapura em primeiro lugar, seguida por Hong Kong (China), Nova Zelândia e Estados Unidos em quarto lugar (The World Bank, 2014). Pode-se associar a posição pouco favorável do Brasil no referido *ranking* ao que a Deloitte chamou de “custo Brasil” na sétima edição do relatório ‘As PMEs que Mais Crescem no Brasil’, de 2012. Com uma amostra de 336 participantes, a pesquisa constatou que os desafios do ambiente de negócios mais impactantes no aumento de custos e que demandam mais esforços por parte das organizações são: o sistema legal e tributário (44%); a legislação trabalhista (30%); a captação de recursos (7%); as condições de inovação (7%); a cadeia de suprimentos (6%); o ambiente econômico e demográfico (5%); e, por fim, o comércio exterior (1%) (Deloitte, 2012).

Em muitas das situações explanadas acima a contabilidade está envolvida. A capacitação dos potenciais empreendedores antes da abertura das empresas sugerida por Raifur (2013) como fator importante para aumentar as chances de sobrevivência do futuro empreendimento pode se dar pela busca de profissionais especializados, dentre os quais, o contador, quem pode atuar no planejamento tributário, nos estudos de custos, no levantamento das necessidades de capital e estudo das opções menos custosas etc. Essas atividades estão diretamente associadas à elaboração de orçamentos, de planos de negócios e de fluxos de caixa prospectivos, mas também estão presentes no dia a dia das MPEs nas situações apontadas pela Deloitte (2012), em especial no âmbito legal, trabalhista e de captação de recursos, as quais serão discutidas a seguir.

2.1.2.1 As dificuldades para levantar capital

Tradicionalmente, as MPEs se financiam majoritariamente com capital próprio (Daskalakis, Jarvis e Schizas, 2013; Riva, 2013) e a falta de recursos financeiros, tanto no início da vida empresarial, quanto em seu decorrer, associados a problemas de registros e controles financeiros, levam as PME's a buscarem fontes de capital inadequadas e excessivamente caras (Raifur, 2013). Dentre os recursos financeiros ausentes, a falta de capital de giro tem sido apontada como um problema comum nas MPEs, tanto na visão dos PAPNs (SEBRAE, 2007), quanto na literatura (Deloitte, 2012; Batista, Freitas, Soares e Rêgo, 2012; Trindade, Nunes, Linhares e Teixeira, 2010; Kassai e Casa Nova, 2006).

Em estudo para entender a forma de financiamento desse capital pelas PME's de João Pessoa/PB, Machado, Machado e Callado (2006) observaram que as empresas não alcançaram equilíbrio financeiro e constataram que a maior parte das empresas analisadas não foi capaz de se autofinanciar, utilizando recursos de terceiros de curto prazo, geralmente de maior custo e de menor prazo para esse fim.

Segundo pesquisa feita por Daskalakis et al. (2013), as MPEs gregas usariam dívidas de longo prazo com custo menor, não fosse as limitações de acesso a esse tipo de crédito. Embora a pesquisa seja no cenário grego, os problemas enfrentados pelas MPEs daquele país apresentados pelos autores são muito similares àqueles vivenciados pelas MPEs brasileiras.

Riva (2013) identificou que o processo de concessão de crédito para as empresas de menor porte é bastante rigoroso em função do risco de fraude, o qual é bastante alto na visão dos agentes dos bancos entrevistados pelo pesquisador.

O conflito entre as solicitações das instituições financeiras e a realidade das pequenas empresas também apareceu no relatório da Deloitte sobre as 250 PME's que mais cresceram em 2012. Segundo 56% dos participantes da pesquisa, as garantias e exigências requeridas pelas instituições financeiras para a concessão de crédito eram barreiras associadas à captação de recursos, uma vez que, de um lado, as instituições financeiras cobram apresentação de relatórios, como o plano de negócios e os demonstrativos de gestão e, de outro lado, algumas PME's têm dificuldades para organizar toda essa documentação e se enquadrar em todos os quesitos, dessa maneira, naquele ano a grande dificuldade deixou de ser o padrão elevado de taxas de juros (Deloitte, 2012, p. 11).

Dentre as dificuldades apresentadas no âmbito da captação de recursos financeiros, também está a possibilidade de contribuição do contador em ajudar o PAPNs a superá-las por meio da elaboração de estudos comparativos das diversas opções de captação, permitindo a escolha daquela mais adequada as necessidades do negócio, da ajuda na elaboração de planos de negócios, de fluxos de caixa prospectivos que permitam simulação de cenários (Casa Nova, 1996) e da manutenção de um sistema de contabilidade confiável que reduza as assimetrias informacionais entre MPE e instituição financeira, contribuindo para a redução de riscos e taxas.

2.1.2.1 Aspectos Jurídicos e Tributários

A primeira legislação brasileira que tratou da diferenciação das empresas de menor porte foi a Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, que criou o Estatuto da Microempresa e instituiu “tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial” (BRASIL, LEI Nº 7.256, 1984).

Quatro anos depois, em 1988, a Constituição Federal do Brasil tratou a diferenciação das MPEs como um princípio de ordem econômica em seu artigo 970, inciso IX e determinou o tratamento diferenciado no artigo 179, transcrito a seguir:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, 1988)

A Lei nº 8.864, de 28 de março de 1994, mudou a definição de microempresa e incluiu a definição de “empresa de pequeno porte”, termo mencionado na Constituição Federal anos antes. Essa lei não foi regulamentada por ter sofrido vetos presidenciais que descaracterizaram seu propósito (Casa Nova, 1996), o que limitou sua efetividade.

Em 5 de dezembro 1996, a Lei nº 9.317 revogou alguns artigos das leis anteriores, alterou a definição das MPEs e instituiu o regime tributário simplificado para essas empresas, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte (SIMPLES). A Lei do Simples, como ficou conhecida, embora de âmbito federal, criou a possibilidade de que, por meio de convênios com Estados e Municípios, o Imposto Sobre Circulação de Mercadores e Serviços (ICMS) e o Imposto Sobre Serviços (ISS) fossem recolhidos juntamente ao SIMPLES. Porém, a efetividade desses

convênios foi baixa, pois, como lembra Fabretti (2011, p.139) os “Estados e Municípios tinham se recusado a firmar esses convênios por razões políticas, ou seja, para não ficar na dependência da União de retardar o repasse dos recursos, preferindo continuar arrecadando diretamente os seus impostos”.

Um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foi instituído pela Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Esse instrumento legal revogou completamente as Leis nº 7.256/84 e 8.864/94 e ampliou o número de empresas que poderiam ser enquadradas como MPEs, previsto na Lei nº 9.317/96. De acordo com Lima (2001, pp.424-425), os principais benefícios trazidos pelo novo Estatuto foram: a ampliação das faixas limites de faturamento para o enquadramento da MPE, permitindo que um número maior de empresas acessassem o regime tributário simplificado; a facilitação dos procedimentos de registro e oficialização; a introdução do conceito de fiscalização pedagógica nas fiscalizações do INSS e trabalhistas; a previsão de um investimento mínimo de 20% dos recursos federais em pesquisa, desenvolvimento e formação tecnológica às micro e pequenas empresas; e a concessão de mais crédito para a exportação.

Embora tenha trazidos os benefícios acima mencionados, a Lei do Simples (Leis nº 9.317/96 e nº 9.841/99) manteve as mesmas faixas de receita bruta anual para enquadramento das MPEs, que permaneceram inalteradas entre 1º de janeiro de 1997 e 31 de dezembro de 2005. Essa falta de atualização por nove anos, nas palavras de Fabretti (2011, p.140), “causou na prática grandes transtornos para as MPE, obrigando muitos pequenos empresários a praticarem vários malabarismos, inclusive deixando na informalidade parte de suas receitas brutas, para não se submeterem à tributação mais onerosa, por mudança de faixa de tributação. ” Os valores de receita bruta anual foram atualizados pela Lei nº 11.196 de 21 de novembro de 2005, com vigor a partir de 1º de janeiro de 2006.

A Lei do Simples foi completamente revogada pela Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 (LC 123/2006), a qual instituiu um novo Estatuto da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP), sendo também conhecida como Lei Geral da ME e EPP. Em função do seu caráter de Lei Complementar, de abrangência tributária nacional, incluiu na tributação unificada os tributos estaduais e municipais, bem como as obrigações acessórias (Fabretti, 2011).

A LC 123/2006 em vigor hoje define como microempresa aquela com receita bruta anual anterior de até R\$360.000 e empresa de pequeno porte aquela com até R\$3.600.000. Essa lei foi alterada pela Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014 universalizando a possibilidade de opção pelo Simples a todas as atividades de profissão regulamentada a partir de janeiro de 2015.

Na esfera tributária, o contador é bastante utilizado. Uma grande parcela dos PAPNs percebe os contadores como provedores de serviços associados a obrigações fiscais e trabalhistas (Miranda, Libonati e Freire, 2008). Porém, a maior contribuição da contabilidade para as MPEs nesse campo está no planejamento tributário. Batista, Freitas, Soares e Rêgo (2012) o desprezo por essa atividade foi fator que contribuiu fortemente para o encerramento das atividades das empresas estudadas em uma cidade paraibana.

2.2 Os Proprietários-Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs)

Uma característica compartilhada por grande parte dos proprietários administradores das micro e pequenas empresas é a deficiência em competências administrativas. Em sua dissertação de mestrado, Casa Nova (1996) destacou:

É grande o número de empreendedores que, após criar sua empresa, passa a desempenhar um papel gerencial, seja a nível geral ou específico. No entanto, em muitos casos o empreendedor possui um conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem a experiência de exercer um papel administrativo. Ou então ocupou cargos de gerência em empresas grandes ou médias, e agora pretende dirigir sua própria empresa. E se defronta então com problemas de administração de pessoal, produção, compras, capital de giro entre outros. (Casa Nova, 1996, p.97)

... Muitas vezes a decisão é tomada com base no sentimento. No caso de pequenas empresas familiares, frequentemente, os sucessores permanecem fazendo aquilo que aprenderam com seus pais sem entender mesmo o significado ou, o que é mais importante, os efeitos de mudanças ambientais nesses procedimentos administrativos. (Casa Nova, 1996, p.115)

Dyer e Ross (2007), em estudo canadense, destacam como características dos PAPNs o desejo por independência e autossuficiência, características que contribuem, muitas vezes, para que esse empresário demore a procurar ajuda externa, pois isso negaria essas “qualidades”. Gooderham, Tobiassen, Doving e Nordhaug (2004) e Dalley e Hamilton (2000) ressaltam a preferência desse empresariado pela comunicação verbal e informal, sendo que Stone (2011) ampliou a constatação detectando que os contatos telefônicos são os meios preferidos para essa comunicação em função do baixo custo, seguida pela conversa face a face, que permite ajustes comunicacionais em função das pistas dadas pelos interlocutores no tom da fala, expressões faciais e postura.

A denominação desse grupo de empresários suscita algumas confusões, uma vez que é comum encontrar tanto na literatura quanto na fala das pessoas o uso do termo empreendedor como sinônimo de proprietário de um pequeno negócio. Porém, Carland, Hoy, Boulton e Carland (1984) afirmam que ser proprietário de um pequeno negócio não implica necessariamente em ser empreendedor. Assim como não são necessariamente sinônimas uma firma empreendedora e uma pequena empresa. Para os autores, tanto o proprietário de pequeno negócio quanto o empreendedor são indivíduos que estabelecem e administram um negócio. A diferença entre ambos está no propósito desse negócio e na maneira como se relacionam com ele. O proprietário de pequeno negócio vê sua empresa como uma maneira de atender seus objetivos pessoais, além de tê-lo como principal fonte de renda e de consumo da maioria de seu tempo e recursos. Para o proprietário, o negócio é uma extensão de sua personalidade e está intrinsecamente ligado às necessidades e aos desejos de sua família. O empreendedor tem por principal propósito o crescimento e o lucro, é inovador e emprega práticas estratégicas na gestão do negócio (Carland et al., 1984). Para Fillion (1999), “empreendedores têm ‘sonhos realistas’, ou visões, com cuja realização estão comprometidos. Operadores, por outro lado, simplesmente querem dar bom uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida” (Fillion, 1999, p. 18).

Essa sobreposição de termos ocorre no Brasil inclusive na legislação que buscou incentivar a formalização dos micro negócios os quais atuavam na informalidade, a partir da criação do Micro Empreendedor Individual (MEI) (BRASIL, 2006). No portal oficial de apoio ao MEI, sua definição aparece como "uma pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário" (BRASIL, Portal do Empreendedor).

No presente trabalho, será empregado o termo Proprietários-Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) para designar tanto os empreendedores quanto aos proprietários de uma microempresa ou uma empresa de pequeno porte.

2.3 A Contabilidade e a Gestão das Micro e Pequenas Empresas

A contabilidade é importante instrumento para a administração de organizações, independente do porte ou finalidade. No caso das MPEs, que vivenciam elevadas taxas de mortalidade, a contabilidade é muitas vezes negligenciada pelos PAPNs, indicando deficiência administrativa desses empresários ao não dar a devida importância a essa ferramenta de gestão. Longenecker et al. (1998) vinculam a falta de aptidão em sistemas

contábeis a problemas financeiros e à falsa ideia de que os controles são desnecessários. Nas palavras desses autores:

Muitas empresas pequenas que se defrontam com problemas financeiros possuem registros contábeis inadequados. Os administradores e proprietários dessas empresas parecem pensar que têm menos necessidade de informações financeiras pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia a dia. Esse tipo de convicção não só é incorreto, como é também perigosamente enganoso. (Longenecker et al., 1998, p.515)

A precariedade em sistemas de controles financeiros também é apontada por Raifur (2013) como comprometidora do desempenho dos negócios principalmente em situações em que há falta de recursos e sazonalidade das operações e receitas.

Dentre os achados de Riva (2013), está a baixa relação entre a qualidade da informação contábil gerada dentro dos padrões internacionais (CPC-PME) pelas PMEs e o custo do crédito concedido a essas empresas, ou seja, a afirmação de que a produção de demonstrações contábeis no padrão internacional reduziria custos de crédito não foi confirmada em seu estudo, ao menos no período estudado que corresponde aos primeiros anos da adoção da norma.

Ademais, Riva (2013) afirma que essa baixa relação entre informação contábil e redução no custo da concessão de crédito pode explicar a alta informalidade nas empresas menores, em suas palavras:

A principal contribuição deste trabalho é o exame da relação entre a qualidade das informações contábeis e o custo do crédito bancário, no âmbito das empresas de porte reduzido, assunto vagamente explorado no meio acadêmico. A pequena influência das informações contábeis nesse segmento, pelo menos nesse primeiro momento de mudanças nos padrões contábeis, no custo de crédito bancário, contribui para explicar o alto grau de informalidade nas PMEs. (Riva, 2013, pp.141-142)

Pode-se inferir, a partir da leitura da dissertação de Riva (2013), a existência de um possível círculo vicioso. De um lado, os bancos são rigorosos e cobram taxas elevadas das pequenas empresas porque essas não apresentam informações adequadas. De outro lado, as empresas menores não percebem que melhores relatórios financeiros contribuirão para a redução de taxas e isso contribuiu para o aumento ou manutenção da informalidade em termos de controles e sistemas contábeis.

Em sua dissertação de mestrado, Casa Nova (1996) debruçou-se sobre a relação da contabilidade com a pequena empresa e afirmou:

... o papel a ser desempenhado pelo contador na pequena empresa não difere grandemente daquele desempenhado na grande empresa. Poderíamos resumi-lo como a responsabilidade pela estruturação de um sistema de informações de apoio à decisão de forma a auxiliar a

empresa na busca pela melhor utilização de recursos, ou seja, o alcance da eficácia empresarial. (Casa Nova, 1996, p.113)

Embora haja semelhança no papel desempenhado pelo contador e nos objetivos da contabilidade tanto na pequena quanto na grande empresa, a autora chama a atenção para a diferença na forma de atingi-los, uma vez que a pequena empresa enfrenta problemas específicos. A partir de sua experiência em trabalhos de consultoria para pequenas empresas junto ao extinto Laboratório de Pequenas Empresa (PMELab) do Departamento de Contabilidade da FEA/USP, Casa Nova (1996) listou algumas características básicas das informações contábeis para o atendimento das necessidades dos gestores dessas empresas, sendo elas: a simplicidade, a facilidade de obtenção, a relevância, a atualidade, a possibilidade de efetuar simulações e facilidade de manipulação das informações. Tomando essas características como premissa sugeriu um modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo, caracterizado pela própria autora:

... [em] um novo papel a ser exercido pela Contabilidade. Mensurando, comunicando e constituindo-se em um sistema de informações gerenciais útil e confiável, respeitando as características específicas das pequenas empresas e pautando-se, portanto, na elaboração de relatórios, pela simplicidade, facilidade de obtenção das informações, relevância, atualidade, possibilitando ao gestor efetuar simulações e manipular as informações de forma simples. Alcançaria, assim, inicialmente, o objetivo singelo de conduzi-lo a um maior conhecimento do funcionamento de seu negócio. E, posteriormente, à compreensão de conceitos contábeis complexos como depreciação e provisões. (Casa Nova, 1996, pp.233-234)

Essa ferramenta proposta por Casa Nova (1996) é um instrumento bastante útil para o PAPN e o contador frente aos problemas apresentados anteriormente de captação de recursos, planejamento pré e pós-instalação do negócio, acompanhamento e simulação de cenários, análise de impacto das escolhas tributárias possíveis, todas essas possibilidades vistas pelo PAPNs em um único relatório, simples, considerando suas especificidades.

Marion (2006, p. 25) afirma que a “função da contabilidade é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para tomada de decisões”, porém, o autor ressalta que quando se trata da pequena empresa, “a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco.”

Embora a necessidade de uma boa comunicação por parte dos contabilistas seja reconhecida e citada em muitos trabalhos, como o de Silva e Marion (2013, p.11) no qual afirmam que o contabilista “precisa ser visto como um comunicador de informações essenciais à tomada de decisões, pois a habilidade em avaliar fatos passados, perceber o presente e predizer eventos futuros pode ser compreendida como fator preponderante ao

sucesso empresarial”, a comunicação é fonte de problemas na relação proprietário-contador como apontou Villa (2012), a partir de estudo de caso de múltiplas microempresas. Segundo a autora, a indisponibilidade do contador para dirimir dúvidas, a ausência de linguagem clara e simples, bem como o excesso do uso de jargões técnicos pelo profissional são fatores que prejudicam a comunicação entre ele e os PAPNs. A autora também verificou a existência de certa resistência por parte do empresariado em utilizar as informações contábeis, pois não consideram úteis para a tomada de decisão em suas empresas.

Em uma extensão da pesquisa anteriormente mencionada, Villa, Espejo, Casa Nova e Voese (2013) identificaram aspectos comportamentais que influenciam a compreensão e o uso da contabilidade gerencial na tomada de decisões das MPEs. Os problemas citados anteriormente foram reafirmados e complementados, como se nota a seguir:

A disponibilidade do contador em dirimir dúvidas dos empreendedores, linguagem clara e simples, redução do uso de jargões técnicos, aperfeiçoamento dos gestores com cursos de gestão e contabilidade mais próxima do dia a dia administrativo. Incluem-se, também, neste rol, a valorização da Contabilidade pelos próprios contadores, ao informar aos seus clientes sobre a importância de se ter dados relevantes e exatos para a tomada de decisão; juntamente com a valorização da Contabilidade pelos gestores da microempresa, ao perceberem o seu potencial informativo, desvinculando a imagem de Contabilidade apenas para fins fiscais. (Villa et al., 2013, p.15)

Villa et al. (2013) concluem o estudo chamando a responsabilidade ao contador de considerar o PAPN como parte integrante da mensagem contábil e buscar compreensão do mesmo.

Em pesquisa feita com pequenas empresas britânicas, Marriott e Marriott (2000) detectaram que naqueles pequenos negócios, cujas informações administrativo-contábeis eram geradas pelos próprios administradores-proprietários, havia deficiência nas informações, baixa consciência da importância da informação e, conseqüentemente, relutância em contratar serviços de contabilidade além daqueles burocráticos; porém, quando os contadores prestavam ao menos informações contábeis básicas, com uso de gráficos, os clientes melhoravam a percepção do valor da informação e aumentavam a propensão em contratar serviços de gestão contábil.

2.3.1 Regulação Contábil

Todas as empresas brasileiras são obrigadas a manter um sistema de contabilidade, mecanizado ou não. Essa obrigatoriedade é imposta pelo Código Civil brasileiro, em seu artigo 1.179:

Art. 1.179. O empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico (BRASIL, 2002).

O sistema contábil a ser mantido pelas empresas deve ser elaborado por contador legalmente habilitado, de acordo com o artigo 1.182 do Código Civil: “Sem prejuízo do disposto no art. 1.174, a escrituração ficará sob a responsabilidade de contabilista legalmente habilitado, salvo se nenhum houver na localidade”. Desse modo, toda organização empresarial terá de contar, inevitavelmente, com o auxílio de um profissional contábil, inclusive o pequeno empresário, a quem a mesma lei garante, em seu artigo 970, determina tratamento simplificado: “A lei assegurará tratamento favorecido, diferenciado e simplificado ao empresário rural e ao pequeno empresário, quanto à inscrição e aos efeitos daí decorrentes”.

Os profissionais de contabilidade são considerados legalmente habilitados “após a regular conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, reconhecido pelo Ministério da Educação, aprovação em Exame de Suficiência e registro no Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos”, de acordo com o artigo 12 do Decreto-lei nº 9.295 de 27 de maio de 1946, que criou o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e definiu as atribuições do Contador.

Toda organização empresarial deve ter um sistema de contabilidade mantido por um contabilista legalmente habilitado e esse deve seguir as Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo CFC, as quais estão em consonância com o padrão internacional das *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Logo, a contabilidade de todas as organizações estará sujeita à regulamentação contábil, seja aquela expedida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para as sociedades anônimas e empresas de grande porte, seja a expedida pelo Banco Central ou Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), no caso de financeiras, seguradoras e previdências privadas, seja por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade, aplicáveis às demais empresas, dentre as quais, as MPes.

As MPes, que não têm obrigação pública de prestação de contas e não optaram pela adoção completa dos pronunciamentos do CPC, aprovados na totalidade pelo CFC, deverão seguir o Pronunciamento Técnico PME, correlato ao *The International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs)* do IASB. Esse pronunciamento foi aprovado e editado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC)

em dezembro de 2009 e aprovado pelo CFC no mesmo mês por meio da Resolução CFC nº 1.055/05, que o converteu na ‘NBC TG 1000 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas’ com aplicação obrigatória a partir de 2010. Essa norma representa uma simplificação das IFRS completas e sua adoção colocou o Brasil à frente de muitos outros países no processo de convergência ao padrão contábil internacional para Pequenas e Médias Empresas (Riva, 2013).

A obrigatoriedade do padrão internacional às PMEs, que são os principais clientes dos contadores e escritórios contábeis, trouxe grandes desafios principalmente à classe. Um deles, como explicitado por Relvas, Bertholini e Segato (2010), “é passar a lidar com normas baseadas em princípios e que sobrepõem a essência (econômica) sobre a forma (jurídica)” (p.11), mudança que exige atualização técnica, mas, principalmente, reciclagem na maneira de pensar dos contabilistas.

Os autores defendem que a adoção do padrão internacional pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) pode reduzir custos de captação de recursos:

As pequenas e médias empresas, ao adotarem as novas normas, pelas quais a essência deve-se se sobrepor à forma, terão informações contábeis de maior qualidade para fornecerem a seus credores, por exemplo. E informações de qualidade e confiáveis podem reduzir os custos de captação, na medida em que permitem reduzir os níveis de incerteza. (Relvas et al., 2010, p.7)

Porém, Riva (2013), em sua dissertação de mestrado, estudou se a adoção do padrão contábil internacional pelas PMEs reduziria o custo do crédito e constatou que apenas “em empresas com maior tamanho em receita, os benefícios em custos de captação bancários ficam mais evidentes” (Riva, 2013, p. 144)

Relvas et al. (2010) também advogam que a adoção da norma traz benefícios para a gestão como um todo:

É fato que uma grande parte das pequenas e médias empresas tem deficiência informativa também para fins de gestão, o que as tornam vulneráveis, principalmente nos momentos de retração do mercado. Com um maior domínio sobre aspectos chave de seus negócios (custos, contingências, riscos etc.), elas estariam mais capacitadas para reagir rapidamente às condições adversas de mercado ou às oportunidades que possam surgir, garantindo maiores chances de sucesso e evitando a descapitalização da empresa ou até mesmo o seu fechamento.... Como se pode perceber, a utilização dos novos padrões contábeis apresenta inúmeras vantagens para as PMEs, inclusive para melhorar a qualidade das informações para fins de gestão. (Relvas et al., 2010, p.11)

Entretanto, na revisão de literatura sobre a necessidade de estabelecimento de um padrão contábil internacional para as PMEs feita por Riva (2013), o autor encontrou questionamentos a respeito: da desproporcionalidade de custos de implementação de um novo

padrão; da capacidade técnica dos contadores dessas empresas e dos demais *stakeholders* para interpretar e julgar normas baseadas em conceitos e princípios; da real necessidade de comparabilidade de demonstrações financeiras; e da identificação dos usuários das informações contábeis e suas necessidades, bem como as questões envolvendo o tamanho das pequenas empresas, especialmente para as microempresas, e a influência da legislação tributária.

Sobre a obrigatoriedade da adoção da norma pelas PMEs, Riva (2013, p.141) entende que “os custos com adaptação ao novo padrão (pessoal qualificado, sistemas, processos, etc.) podem ser muito heterogêneos entre as empresas deste setor, ou seja, o que é pouco para algumas, pode ser muito para outras” e, assim como os seus entrevistados, defende a adoção de forma voluntária para esse grupo de empresas, as quais fariam suas próprias análises de custo-benefício “na medida em que elas percebessem ganhos com a divulgação de informações”.

Uma vez que a norma internacional tem foco no usuário externo, especialmente credores, no caso das PMEs brasileiras, pode-se concluir que o cumprimento de suas exigências, além de dispendiosa, pode não atender as necessidades dos PAPNs na gestão do negócio, colocando em xeque o princípio da relação custo-benefício presente na própria norma.

Embora pretenda ser uma opção simplificada à aplicação dos pronunciamentos técnicos completos do CPC, a NBC TG 1000 ainda é bastante complexa para a realidade daquelas empresas menores. Atento a essa questão, o CFC, por meio da Resolução CFC nº 1.418/12, aprovou em dezembro de 2012 a ITG 1000 – Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, aplicável, a partir de 1º de janeiro de 2012, às MPEs com receita bruta anual, no ano calendário anterior, até os limites previstos nos incisos I e II do Art. 3º da Lei Complementar nº 123/06, ou seja, R\$3.600.000.

O ITG 1000 é uma norma simplificada, composta por apenas cinco páginas de sete itens sobre escrituração, 11 itens sobre critérios e procedimentos contábeis, 15 itens sobre as demonstrações e três itens sobre um plano de contas simplificado. A norma também prevê a possibilidade de partidas mensais dos lançamentos contábeis e dá a opção de elaborar ou não a Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, sendo obrigatória a elaboração do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do

Exercício. Além disso, o ITG 1000 traz um modelo de Carta de Responsabilidade da Administração que deve ser assinada pelos PAPNs com o intuito de salvaguardar as responsabilidades do Contador quanto a veracidade das informações fornecidas pelos clientes.

Apesar da obrigatoriedade de manter um sistema de contabilidade, o setor de fiscalização do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC-SP) estima que 80% das MPEs não tem escrita contábil (David Filho, 2013). Esse dado sugere que: (a) as normas contábeis não têm sido adotadas mesmo antes da conversão ao padrão internacional, (b) possivelmente essas MPEs tenham serviços contábeis contratados apenas para o atendimento de serviços fiscais e burocráticos e (c) se contadores estão prestando apenas serviços fiscais, deixando de realizar a escrituração contábil a esses clientes, podem estar contrariando sua função prevista nas normas da classe e exigida às MPEs pela CF.

2.3.2 Formação dos Contadores

Como lembrou Casa Nova (1996, pp.33-34), na década de 1990, quando vigorava a Resolução nº 3, de 1992, do Conselho Federal de Educação (CFE), os cursos de graduação em Ciências Contábeis não traziam disciplinas voltadas especificamente para a Contabilidade das MPEs. Atualmente, a Resolução nº 10, de 2004, da Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação institui diretrizes curriculares nacionais do curso de forma mais abrangente, mencionando em seu artigo 3º:

O curso de graduação em Ciências Contábeis deve ensejar condições para que o futuro contabilista seja capacitado a:

I – compreender as questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras, em âmbito nacional e internacional e nos diferentes modelos de organização;

II – apresentar pleno domínio das responsabilidades funcionais envolvendo apurações, auditorias, perícias, arbitragens, noções de atividades atuariais e quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, com a plena utilização de inovações tecnológicas;

III – revelar capacidade crítico-analítica de avaliação, quanto às implicações organizacionais com o advento da tecnologia da informação.

Embora a diretriz acima determine a compreensão das questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras de diferentes modelos de organização, o que pressupõe, inclusive, diferentes portes, as disciplinas específicas voltadas para a Contabilidade das MPEs ainda são raras ou ausentes, como é o caso, por exemplo, do curso na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), cuja grade curricular vigente não contempla disciplinas com esse enfoque, inclusive no caso das disciplinas não obrigatórias (eletivas).

Riva (2013), afirma que a adoção voluntária das normas internacionais de contabilidade às PMEs, ressalta o impacto da obrigatoriedade das IFRS na formação do contabilista:

Uma vez que o uso de um novo padrão de contabilidade que atinge a maior parte dos ramos da economia nacional, certamente deveria envolver investimento em ensino contábil. A capacitação em IFRS seria de fundamental importância para a promoção da educação dos atuais profissionais, dos professores de contabilidade e dos futuros estudantes, para a devida adequação dos interessados aos padrões contábeis internacionais (p.15)

Dyer e Ross (2007) lembram que embora os cursos de contabilidade tenham um enfoque prático, eles formam alunos em um sistema formal de regras e procedimentos, incentivando habilidades técnicas, análises, especialização e de tomada de decisão racional:

Programas em legislação e formação de profissionais de contabilidade não são muito diferentes em termos de conteúdo ou forma. Embora eles tendam a serem mais orientados à prática, esses programas ensinam um sistema formal de regras e procedimentos, incentivando habilidades técnicas, análises, especialização e de tomada de decisão racional. Assim, o consultor de negócio típico com um curso de graduação ou de pós-graduação é um especialista em uma área funcional particular, com uma propensão à análise de informações técnicas e a tirar conclusões racionais defensáveis sobre um curso de ação preferido. [Tradução livre]¹. (Dyer e Ross, 2007, p.133)

Essa formação orientada para a racionalidade analítica pode ser um dificultador para o contador quando decide atuar como consultor das MPEs, uma vez que os PAPNs preferem um estilo de comunicação mais informal (Dyer e Ross, 2007).

A formação do profissional de contabilidade passou por recente alteração, estabelecida pela Lei nº 12.249 de 2010, que alterou o Decreto-lei nº 9.295 de 1946, o qual define as atribuições do Contador. De acordo com a nova redação da legislação, a formação técnica em contabilidade será assegurada até 1º de junho de 2015. Após essa data, somente serão habilitados os profissionais com formação superior, extinguindo-se o curso técnico que tinha duração de um ano. É comum escutar de educadores da área a afirmação de que essa mudança é positiva, pois o curso superior é mais longo, cinco anos, o que permite o aprofundamento em temas contábeis, além de englobar disciplinas multidisciplinares, que são essenciais para a atuação do contador hodierno. Porém, os efeitos que essa mudança pode ter na futura geração de profissionais da classe devem ser acompanhados e pesquisados no futuro, fazendo dessas afirmações apenas expectativas ou achismos.

¹ Programmes in law and training for professional accounting designations are not dissimilar in content or form. Though they tend to be more practically oriented, these programmes teach a formal system of rules and procedures, encouraging technical skills, analysis, specialization and rational decision-making. Thus the typical business advisor with an undergraduate or postgraduate degree is an expert in a particular functional area, with a proclivity for analysing technical information and drawing rational defensible conclusions about a preferred course of action. (Dyer e Ross, 2007, p.133)

2.4 A Consultoria às Micro e Pequenas Empresas

As mudanças mercadológicas, os incessantes avanços tecnológicos e os clientes cada vez mais exigentes impõem às empresas desafios constantes. Para Concistré (2012), esse cenário faz com que as empresas terceirizem todas as atividades sem caráter permanente ou contínuo, nascendo assim a atividade de consultor. Mas, afinal, o que é consultoria?

Schein, um dos primeiros autores a tratar do assunto, denominou consultoria com “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente” (Schein, 1972, p.8).

Sobre o consultor, Block (2011) enfatiza a distinção entre o papel desse profissional e o do administrador da empresa, para o autor:

Um consultor é uma pessoa em uma posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para fazer alterações ou implementar programas. Um gerente é alguém que tem responsabilidade direta sobre a ação². [Tradução livre] (Block, 2011, capítulo 1, acesso on line)

Maister, Green e Galford (2000, como citado por Dyer e Ross, 2007) defendem que a consultoria atrai pessoas com personalidades mais racionais. Porém, afirmam-se chocados com as sugestões, presentes na literatura, de que os consultores estão totalmente desfamiliarizados com o emocional ou o informal, já que eles lutam, por vezes, para manter a *expertise* demandada pelos clientes cada vez mais exigentes. E, principalmente os consultores de pequenos escritórios, precisam cultivar a arte da comercialização de seus serviços, inspirando confiança, para garantirem a própria sobrevivência a longo prazo. Essa dicotomia entre o consultor racional, tecnocrata e formal versus o PAPNs intuitivo e ‘burlador de regras’ é criticada por Dyer e Ross (2007) para quem a literatura sobre o assunto ainda é bastante parca.

Schein (1995), quem cunhou o termo e o conceito de “*process consultation*”, retoma o assunto em artigo no qual buscou sintetizar a definição e esclarecer as diferenças entre o “*process consultation*”, “*action research*” e “*clinical inquiry*”. Nesse trabalho o autor relembra as suposições e valores do “*process consultation*”:

² A consultant is a person in a position to have some influence over an individual, a group, or an organization but has no direct power to make changes or implement programs. A manager is someone who has direct responsibility over the action. (Block, 2011, capítulo 1, acesso on line)

(1) Apenas o cliente sabe o que, em última análise, ele ou ela pode fazer, vai fazer, e quer fazer, portanto, o objetivo estratégico do processo de consultoria deve desenvolver um processo que transforme o consultor e o cliente em uma equipe que possuirá todas as intervenções.

(2) **É trabalho do consultor/auxiliar educar o cliente** através das primeiras intervenções sobre as possíveis consequências de intervenções posteriores.

(3) Tudo o que o consultor faz desde as primeiras respostas às indagações iniciais do cliente, é uma intervenção. O consultor deve, portanto, ser altamente consciente das consequências de diferentes "diagnósticos" de intervenções³. [tradução livre] [ênfase adicionada] (Schein, 1995, p.18)

No âmbito do papel de educador do profissional durante o processo de consultoria, Dalley e Hamilton (2000) estudaram o significado do contexto das MPEs e sua influência na construção do conhecimento e do aprendizado dessas empresas, bem como o impacto do contexto na efetividade do treinamento e educação das MPEs. Os autores apontam que a transferência de conhecimento só ocorre quando há compatibilidade de contexto entre o provedor da informação e o receptor da mesma, em suas palavras:

Para que a transferência de conhecimento ocorra, é necessário que haja um nível relativamente elevado de compatibilidade de contexto entre o provedor de informações e receptor na pequena empresa. Novos conhecimentos serão incorporados no contexto e modificá-lo. É neste ponto que pode se dizer que a "aprendizagem" ocorreu⁴. [tradução livre] (Dalley e Hamilton, 2000, p.52)

De acordo com os autores, pode-se esperar que o proprietário da pequena empresa seja não racional, subjetivo e emocional nas suas interações com o ambiente externo e essas características são particularmente desafiadoras para os consultores que, compreensivelmente, tentam formular soluções objetivas e racionais através de métodos analíticos genéricos. Ademais, os proprietários desses negócios acreditam fortemente na singularidade de seus empreendimentos, o que os torna muito circunspectos frente a novas informações ou conselhos, não importando quão bem-intencionados ou eficazes sejam esses (Dalley e Hamilton, 2000, p.57).

Dalley e Hamilton (2000) lembram que muitos consultores atuam ou atuaram em grandes empresas de consultoria com elevada estrutura burocrática em seus processos. Porém, esse cenário distancia-se daquilo procurado pelos PAPNs, os quais esperam encontrar, nas

³ (1) Only the client ultimately knows what he or she can do, will do, and wants to do, hence the strategic goal of process consultation must be to develop a process that will build the consultant and client into a team that will own all the interventions.

(2) It is the job of the consultant/helper to educate the client through the early interventions on the potential consequences of later interventions.

(3) Everything the consultant does, from the earliest responses to the client's initial inquiries, is an intervention. The consultant must therefore be highly aware of the consequences of different "diagnostic" interventions. (Schein, 1995, p.18)

⁴ for knowledge transfer to occur, there needs to be a relatively high level of context compatibility between the provider of information and the small business recipient. New knowledge will be incorporated into the context and modify it. It is at this point that 'learning' can be said to have occurred. (Dalley e Hamilton, 2000, p.52)

palavras dos autores, “um aliado, alguém de confiança com quem possam compartilhar um fardo e, assim, reforçar o conhecimento do núcleo do negócio⁵”. Ademais, cabe aos consultores a tarefa de adaptar-se ao contexto, ao estilo de aprendizagem e às preferências comunicacionais dos seus clientes PAPNs e concluem:

O desafio fundamental para os consultores e a chave para sua eficácia na área de pequenos negócios é ser capaz de transformar a si e seus conhecimentos em formatos compatíveis com a empresa de pequeno porte. Qualquer conselho que entre em conflito com a cultura, os modos de comunicação e estilos de aprendizagem está destinado a ser ineficaz. Para minimizar conflito, consultores devem estar preparados para mergulharem no contexto das pequenas empresas a fim de entendê-las de dentro para fora. Se isso não for feito, uma tensão se desenvolverá entre proprietário e consultor. Isso pode então progredir para uma luta por poder e um inevitável fracasso da relação⁶. [tradução livre] (Dalley e Hamilton, 2000, p.59).

Dyer e Ross (2007) também destacaram que muitos consultores aprenderam seu ofício em um contexto muito distinto da realidade dos PAPNs e poucos deles têm experiência na administração de um negócio. Os autores afirmam que os gerentes de bancos, os contadores e outros assessores tentam forçar os PAPNs a se adaptarem às suas próprias maneiras de pensar, o que resulta em uma relação destinada ao fracasso, a contramão da assertiva de Dalley e Hamilton (2000) sobre a adaptação ao cenário do cliente. Além disso, esses consultores oriundos de grandes empresas de consultoria trabalham dentro de um roteiro de trabalho claro que governa seu dia a dia, muito mais regulado que o ambiente típico dos PAPNs, mesmo quando o consultor trabalha individualmente, pois, frequentemente, deve seguir as regras do seu conselho de classe (Dyer e Ross, 2007).

Uma das características da consultoria é o domínio de determinado assunto. Tanto o consultor quanto o cliente assumem que o valor do consultor está no domínio do conteúdo (Dyer e Ross, 2007). De acordo com Maister, Green e Galford, autores do livro ‘*The Trusted Advisor*’, publicado em 2000 e citado por Dyer e Ross, a internet permitiu que os clientes tivessem acesso rápido a conteúdos ampliando suas bases de conhecimento, o que aumentou a pressão por conteúdo sobre o consultor profissional, quem precisa mostrar resultado para problemas imediatos. Situação análoga à vivenciada pelos médicos, por exemplo.

⁵ an ally, someone trustworthy with whom they can share a burden and thereby bolster the core knowledge of business

⁶ The fundamental challenge to advisers, and the key to their effectiveness in the small business arena, is to be able to transform themselves and their knowledge into forms that are compatible with the small business. Any advice that conflicts with the culture, communication modes, and learning styles is destined to be ineffective. To minimize conflict advisers must be prepared to immerse themselves in the small business context in order to understand this from the inside out. If this is not done then tension will develop between the owner-proprietor and the adviser. This can then progress to a convert power struggle and inevitable failure of the relationship.

A comunicação e a confiança, tal como na medicina, são fatores imprescindíveis na relação de consultoria. Bennett e Robson (1999), em uma pesquisa na Grã-Bretanha com 2.547 respondentes de PMEs, constataram que a consultoria é largamente dependente da relação de confiança entre consultor e cliente e que os consultores com maior nível de especialização e regulação profissionais são os mais usados, no caso da Grã-Bretanha: contadores, advogados e bancos. Os autores acreditam que, apesar dos achados serem referentes ao cenário britânico, “o padrão geral das relações entre consultores e seus clientes devem ser semelhantes em outros países⁷”. Gooderham et al. (2004) afirmam que a confiança é fator importante para o sucesso da consultoria em função dessa ser um tipo de serviço específico de negócios com um produto intangível.

No âmbito da comunicação, Stone (2011) constatou que conversas telefônicas e face a face são os métodos comunicacionais preferidos pelos PAPNs australianos. Seus achados estão em consonância com estudos anteriores e em outros contextos (Dyer e Ross, 2007; Dalley e Hamilton, 2000).

Gooderham et al. (2004), em uma pesquisa sobre os contadores como fonte de consultoria das empresas de pequeno porte norueguesas, constataram que a qualidade da relação entre contador e PAPNs precede a expansão dos serviços tradicionais dos escritórios contábeis para a consultoria. A partir desse trabalho, Dyer e Ross (2007) realizaram uma pesquisa exploratória com intuito de entender o que explicaria a qualidade na relação entre consultor e PAPNs, tendo como instrumento de coleta de dados entrevistas com diversos consultores de MPEs. Seus achados indicaram que a consultoria tem um ciclo de vida com começo meio e fim. No começo da relação ambos, consultor e PAPNs, têm de se conhecerem. O primeiro tem de descobrir as especificidades das atividades da pequena empresa e seus problemas para talhar seu conhecimento às necessidades daquele negócio, enquanto o segundo precisa apresentar os problemas do negócio apropriadamente e decidir como incorporar o conhecimento do consultor em suas decisões. Os obstáculos enfrentados pelos consultores profissionais nessa fase são as diferenças de mentalidade entre o consultor e os PAPNs, a falta de abertura de informações dos PAPNs ao consultor e os estereótipos em torno do trabalho do consultor. Se esses obstáculos forem vencidos e os resultados da consultoria forem positivos, a relação persistirá (Dyer e Ross, 2007).

⁷ the general pattern of relationships between advisors and their clients should be similar in other countries.

Os autores sugerem que a relação bem-sucedida tende a perdurar e a melhorar com o tempo. Porém, mesmo nas relações maduras entre o consultor e o PAPNs podem surgir problemas:

O empresário da empresa de pequeno porte pode decidir que o custo de serviços continuados ou a ligação contínua com o consultor tem mais ônus que benefícios. Em outras ocasiões, tendo trabalhado com sucesso em problemas de negócios específicos, o proprietário está agora à procura de um tipo diferente de consultoria. Nessas circunstâncias, o proprietário vai querer terminar o relacionamento consultivo e seguir sozinho ou começar um relacionamento com um novo consultor⁸. [tradução livre]. (Dyer e Ross, 2007, p.142)

Além do ciclo de vida da relação de consultoria, se inicial, maduro ou em declínio, Dyer e Ross também observaram que o estágio de desenvolvimento da MPE é fator importante para a qualidade da relação entre consultor e PAPNs. O consultor enfrentará problemas diferentes dependendo do estágio empresarial da MPE, se nascente, em crescimento ou em declínio. Em empresas nascentes, o foco do consultor é dizer ao empresário o que é ou não possível fazer e o problema enfrentado pelo consultor é a resistência dos PAPNs originada pela cultura de independência. Na empresa em crescimento, quando problemas começam a diminuir o desempenho da empresa, o serviço de consultoria é procurado ou retomado. Porém, normalmente com um atraso que pode exacerbar as dificuldades. Essa demora em buscar ajuda de um consultor é explicada pelos autores em função da “falta de conhecimento, sensibilidade ao preço [da consultoria], responsabilização do consultor, medo do fracasso e existência de uma história de sucesso anterior⁹” (Dyer e Ross, 2007, p.144). Os pesquisadores afirmam que nas MPEs em declínio, o peso da intervenção do consultor dependerá do tamanho do problema enfrentado pela empresa e da pressão da crise, bem como os mesmos problemas comuns a empresas nascentes, serão encontrados pelo consultor nesse estágio.

Dyer e Ross (2007) constataram que as razões para o término da relação de consultoria são os mesmos encontrados na perspectiva do ciclo de vida da relação apresentados anteriormente. Concluem, por fim, que o processo de consultoria é dinâmico, pois, os relacionamentos evoluem assim como as empresas e essas evoluções impactam a qualidade da relação consultor-PAPNs.

⁸ The small business owner may decide that the cost of continued services, or a continuing link with the advisor, is more burden than benefit. At other times, having successfully worked on specific business problems, the owner is now looking for a different kind of advising experience. In these circumstances, the owner will want to end the advisory relationship and go it alone, or start a relationship with a new advisor. (Dyer e Ross, 2007, p.142)

⁹lack of knowledge, price sensitivity [of consulting], blaming the advisor, fear of failure, and having a history of success

As razões que levariam uma organização a buscar consultoria externa seriam: o enxugamento de sua estrutura, com organogramas cada vez mais “magros”; o alto custo de manutenção de profissional altamente especializado; e a necessidade de um olhar externo à empresa, uma visão “oxigenada”, com o consultor atuando como especialista, mão-de-obra ou facilitador (Concistré, 2012).

Dentro dessa mesma temática, Padula (1996, p.30-31) revisitou o estudo feito pela consultoria francesa Bernard Julhiet, o qual demonstrou que no mercado francês havia quatro aspectos determinantes para que uma Pequena ou Média Empresa contratasse uma consultoria externa: o tamanho, o setor de atuação, a estrutura da empresa e o perfil do dirigente. De acordo com o estudo citado por Padula (1996), as PME com mais de 70 empregados, atuantes em setores com alta tecnologia e em fase de crescimento e expansão eram mais propensas à contratação de consultoria externa. O autor conclui a partir dessa análise que “o sucesso de uma intervenção de consultoria será fortemente dependente da capacidade do consultor em identificar as motivações do dirigente e em modular proposições conforme as suas expectativas”.

No Brasil, um dos grandes parceiros e consultores, em nível nacional, do pequeno empresário é o SEBRAE. Criado em 1972, a entidade nasceu com o objetivo inicial de apoiar a pequena e média empresa, mas, na década de 1990, após tornar-se um serviço social autônomo, teve seu foco deslocado para a micro e pequena empresa, tal como hoje é conhecido (Donadone, Silveira, e Ralio, 2012).

Segundo Donadone et al. (2012), a contratação pelo SEBRAE de profissionais que possuíssem conhecimentos acadêmicos em diferentes áreas de gestão favoreceu a aproximação entre as pequenas empresas e a consultoria, principalmente porque a instituição não se limitou a confecção de produtos físicos informativos, mas também ofereceu palestras, cursos e outras formas de consultoria coletiva, processo chamado pelos autores de ‘massificação da consultoria’. A maior atribuição dos profissionais contratados pelo SEBRAE foi a “adaptação do ferramental acadêmico e das soluções gerenciais para o ambiente das pequenas empresas ... dado que a maior parte da literatura desenvolvida dentro das escolas de administração de empresas é voltada para o segmento das grandes organizações” (Donadone et al., 2012, p. 166).

2.4.1 A Consultoria Contábil às Micro e Pequenas Empresas

Em sua dissertação de mestrado, Silvia Casa Nova apresentou a reflexão do Professor Masayuki Nakagawa sobre o significado da palavra Contabilidade a partir de consultas a dicionários. Segundo o Professor, a palavra remonta ao verbo contar, que conduz a significados ligados ao quantificar, como o mensurar e o calcular, mas o verbo também remete ao comunicar (contar a alguém) e ao confiar (contar com alguém) (Casa Nova, 1996, p.160). A comunicação e a confiança estão fortemente vinculadas à atividade de consultoria, especialmente no caso das MPEs (Bennett e Robson, 1999; Gooderham et al., 2004).

Muitos estudos internacionais apontam os contabilistas como profissionais que mais assessoram os pequenos empresários e a categoria profissional idealmente posicionada para atender às necessidades de consultoria do segmento. Na Grã-Bretanha, por exemplo, os contadores são a fonte mais frequente de consultoria entre as PMEs (83%) e, juntamente com os clientes, são a fonte externa com maior impacto nos negócios (Carter et al., 2006; Berry, Sweeting e Goto, 2006; Gooderham et al., 2004; Jay e Schaper, 2003; Bennett e Robson, 1999).

O relatório *‘Developing the business and developing people: the view of small firms’* desenvolvido por Carter et al. (2006, p.13), no Reino Unido, “contadores continuam a ser a fonte de consultoria empresarial mais utilizada; quase três quartos dos entrevistados [74,1%, sendo 82% na Irlanda do Norte] consultaram um contador no ano anterior¹⁰” e a maioria (59%) dos contratantes estão satisfeitos com os serviços prestados pela classe. Apesar dos números positivos, a pesquisa sinalizou uma queda no contentamento com o serviço: em 2002, 68% dos clientes estavam satisfeitos, em 2000 o percentual era de 65%. Bennett e Robson (1999, p.166), em pesquisa anterior também apontaram os contadores como “os profissionais especializados que são, de longe, a fonte mais frequente de consultoria externa¹¹”, procurado por 82% das 2.547 PMEs pesquisadas.

Em outro estudo em território inglês, dessa vez, circunscrito à cidade de Manchester, feito por Berry et al. (2006), o contador aparece como fonte de consultoria de 85% dos proprietários de pequenas empresas. Segundo os autores, o grau de utilização dos serviços de consultoria está positivamente relacionado com a taxa de crescimento das PMEs. Berry et al. (2006) advogam que contadores, os quais possuem uma relação única com o negócio de seus

¹⁰ accountants remain the most frequently used source of business advice; nearly three quarters of respondents have consulted an accountant within the previous year

¹¹ the specialist professionals are by far the most frequent source of external advice

clientes, também podem atuar como mentores dos proprietários-gerentes em questões gerais de gestão, planejamento e controle, incluindo a gestão de custos.

Jay e Schaper (2003) investigaram os fatores que levam os microempresários australianos, especificamente aqueles atuantes em *'home offices'* – os quais são a maioria das microempresas naquele país, segundo os autores – a buscarem consultoria externa. A pesquisa constatou que 94% dos empresários pesquisados procuraram o contador como primeiro recurso de consultoria. Além disso, fatores como idade da firma, a idade e o gênero do principal proprietário e número de empregados da empresa afetam a busca por serviços de consultoria.

Segundo Gooderham et al. (2004), na Noruega, os pequenos escritórios de contabilidade são os principais conselheiros dos PAPNS pelas seguintes razões:

- 1) As MPEs são a principal base de clientes desses escritórios;
- 2) As pequenas empresas estão dispostas a pagar mais por serviços de consultoria do que serviços tradicionais de contabilidade;
- 3) A longevidade das relações (Marriott e Marriott, 2000) que permitem o desenvolvimento de confiança (Bennett e Robson, 1999);
- 4) A profissão contábil é fonte de regulação e essa característica aumenta a confiança dos PAPNs no consultor contábil.

No caso brasileiro, uma pesquisa realizada pelo Vox Populi em parceria com o SEBRAE-SP também apontou os contabilistas com fonte de consultoria das MPEs constituídas em 2005, ficando o próprio SEBRAE em segundo lugar, com o equivalente à metade da proporção dos contadores consultores (Vox Populi, 2007). Esse resultado indica que os contadores já são percebidos pelos PAPNs, de certa forma, como consultores, fato que pode ser explorado como uma oportunidade para a categoria profissional de expandir serviços e carteira de clientes.

O IFAC, ao revisar a literatura sobre o papel do contador como consultor das PMEs, apontou três motivações ou razões para que o proprietário-administrador busque aconselhamento no profissional de contabilidade: a competência técnica, a confiança e proximidade e capacidade de resposta (IFAC, 2010).

Para Miranda, Libonati e Freire (2008), o contexto de preocupação constante com a economia de recursos das MPEs é fator de busca pelo contador, o qual “pode exercer importante papel, quase sempre, como consultor que terá a responsabilidade de orientar o administrador a tomar decisões nas diversas áreas do empreendimento” (p.134).

Para atuar como consultor, o contador precisa exercer atividades e ter desenvoltura diferentes daquelas normalmente suficientes para o cumprimento de obrigações societárias e fiscais. O IFAC (2010), no relatório *‘The The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Medium sized Enterprises’*, elaborado após extensa revisão de literatura e entrevistas com seis contadores de diferentes partes do mundo, apresentou competências que contador precisa desenvolver para atuar como peça-chave da PME, são elas:

- Comunicação clara, acessível e, principalmente, verbal;
- Capacidade de entender o negócio do cliente como um todo, a fim de captar quais serviços fora do escopo tradicional podem ser oferecidos;
- Capacidade de venda dos serviços que estão além do conhecimento geral dos clientes sobre sua atuação;
- Atuação com rigor e ética;
- Disponibilidade para contatos.

Além disso, o contador precisa desenvolver habilidades interpessoais que permitam o estabelecimento de empatia com os clientes e a sua atuação como um treinador efetivo (IFAC, 2010, p. 26).

Outros desafios foram mencionados, o relatório do IFAC também concluiu que quanto maior a distância entre os serviços técnicos contábeis tradicionais, aqueles de cunho tributário e estatutário, os chamados *‘noncompliance services’* e a consultoria oferecida, maior terá de ser a habilidade dos contabilistas no convencimento de seus clientes de suas competências para essa atividade, pois também competirão com outras fontes de consultoria. Por fim, buscar a proximidade geográfica de seus escritórios com as PMEs aumenta a capacidade de resposta dos contadores consultores, uma vez que esse empresariado prefere o relacionamento face a face (Stone, 2011; IFAC, 2010; Dalley e Hamilton, 2000).

Marriott e Marriott (2000) afirmam que os serviços tradicionais contribuem para que os clientes enxerguem o profissional contábil como alguém confiável e podem representar

uma janela de oportunidade para expansão dos serviços à consultoria. Nesse caso, os contadores brasileiros têm um grande mercado a ser explorado já que 80% das MPEs não tem contabilidade societária (David Filho, 2013).

No âmbito da satisfação dos PAPNs com a contabilidade, Gooderham et al. (2004) afirmam que essa independe do tempo da relação, sendo a qualidade dos serviços o fator-chave: “a satisfação da pequena empresa com seu contador é, na verdade, independente da duração da relação. Portanto, a confiança parece ser mais um resultado da qualidade dos serviços fornecidos, em vez da duração da relação¹²” (p.16). Os autores concluíram que para o PAPN contratar serviços de consultoria de seu contador, precisa perceber nele um fornecedor crível desse serviço e para que a contratação ocorra, duas condições precisam ser atendidas: os serviços tradicionais precisam ser feitos com alta qualidade e a pequena empresa ambicione crescer ou se desenvolver (Gooderham et al., 2004).

Padula (1996), ao investigar a diversificação do escritório contábil, enxerga o contabilista com um assessor multidisciplinar, graças à sua prática e às observações de sucesso e fracassos de seus clientes, sendo capaz de refletir sobre os interesses da empresa, posicionar problemas, imaginar e implantar soluções. Segundo o autor “A questão fundamental é saber quem é o cliente e qual sua demanda” Atuando assim, “o contador seria o vetor ideal para o desenvolvimento das PMEs” (Padula, 1996).

Para conquistar seus clientes para o serviço de consultoria, além de executar os serviços tradicionais com qualidade, Rosa e Olinquevitch (2005) indicam que o profissional deve atuar com honestidade, responsabilidade, profissionalismo, otimismo, motivação, disciplina, iniciativa e persistência, além de desenvolver a comunicabilidade, a liderança, a capacidade analítica, a criatividade, a preocupação com a imagem, a paciência, a simpatia e a sensibilidade.

Ocupar esse espaço no mercado exigirá preparo. De acordo com o programa ‘Contabilizando o Sucesso’ do CFC/SEBRAE, para que contador atue como consultor das MPEs é preciso treinamento e preparação diferenciados. Por isso, disponibilizou treinamentos e ferramentas com intuito de dar condições ao profissional de contabilidade de exercer atividades voltadas para a gestão empresarial e de elaborar diagnósticos organizacionais junto

¹² small firm’s satisfaction with its accountant is actually independent of the duration of the relationship. Trust therefore seems to be more a result of the quality of the services delivered rather than the duration of the relationship (Gooderham et al., 2004, p.16)

às suas empresas-clientes. O programa, hoje descontinuado, era formado por módulos que buscavam respeitar as necessidades locais e tinham como foco:

- Capacitação de profissional de contabilidade para atender a demanda de consultoria das micro e pequenas empresas.
- Auxílio na estruturação das organizações contábeis para atuação na contabilidade gerencial proativa.
- Capacitação para identificação de problemas e elaboração de planos de recomendação.
- Formação de uma rede de profissionais de contabilidade capacitados como multiplicadores.
- Permanente integração e modernização do setor contábil no atendimento a micro e pequenas empresas.
- Comprometimento do profissional de contabilidade em ações e programas sociais, incorporando a responsabilidade social na sua organização e em seus clientes.
- Aumento do ciclo de vida das micro e pequenas empresas a partir do apoio na gestão de seus negócios pelos contabilistas. (SEBRAE e CFC)

Essa necessidade de desenvolvimento e preparo também é reforçada pelo IFAC (2010):

Se os contadores objetivam ampliar seus serviços ofertados, a literatura enfatiza que terão de desenvolver multidisciplinariedade e ampliar suas bases de habilidades para além da contabilidade, da preparação de impostos, da auditoria e deixar de ser técnico de contas para serem profissionais de conhecimento.¹³ (IFAC, 2010, p.20)

Com é possível depreender da literatura apresentada, o contador tem vantagens frente a outros profissionais para a atuação como consultor das MPEs, afinal, já é visto pelos PAPNs como consultores potenciais. Porém, alguns desafios já são apontados nos estudos consultados. O contador precisa se preparar para oferecer apoio que vai além dos serviços tradicionalmente ofertados aos PAPNs.

¹³ If accountants are to broaden their services on offer, the literature stresses that they will have to develop their multidisciplinary and skills base over and above bookkeeping, tax preparation and audit and move from being accounting technicians to be knowledge professions. (IFAC, 2010, p.20).

3 Metodologia

Os aspectos pertinentes à metodologia são apresentados neste tópico, tais como abordagem ontológica, epistemológica e estratégia metodológica.

3.1 Abordagem Metodológica

O presente trabalho foi construído sob a ontologia relativista, subjetivista no âmbito epistemológico, em uma perspectiva construtivista e de metodologia qualitativa.

O relativismo, como uma forma de entender a natureza da realidade, se opõe ao realismo, o qual é definido por Lincoln e Guba (2006) como a presunção da existência de “uma realidade “real” além da imperfeita percepção humana desta. E mais, tal realidade pode ser aproximada somente por meio da utilização de métodos que impeçam a contaminação humana de sua percepção ou compreensão” (p.180). Por outro lado, os construtivistas se recusam a “adotar qualquer padrão permanente, invariável (ou fundacionalista) por meio do qual a realidade pode ser conhecida universalmente” (p.182). Os autores afirmam que os construtivistas “têm como seu primeiro campo de interesse exatamente o conhecimento social subjetivo e intersubjetivo e a construção ativa e a concriação [*sic*] desse conhecimento pelos agentes humanos, o qual é produzido pela consciência humana” (p.181).

Em consonância com a abordagem construtivista, a metodologia utilizada é qualitativa, que nas palavras de Fernandes e Maia (2001):

É utilizada em estudos que contextualizam o conhecimento, tomando o próprio processo de construção do conhecimento como uma dimensão importante a considerar. Este posicionamento suporta-se na crença de que não existe produção de conhecimento independente do sujeito conhecedor, assumindo-se que o investigador deve incorporar e assumir na sua produção científica a sua própria subjetividade. (Fernandes & Maia, 2001, p. 50)

Além disso, a heterogeneidade das MPEs é apontada por Marriott e Marriott (2000) e por Curran e Blackburn (2001) como uma das principais razões para a adoção de metodologias qualitativas. A complexidade dessas empresas é apontada por Curran e Blackburn (2001):

A aparente simplicidade da pequena empresa disparou uma grande quantidade de pesquisas. Pequeno não significa simples. Nem é apenas uma versão reduzida de um grande negócio. Um pequeno número de seres humanos envolvidos em um esforço comum pode criar interações sutis, muito complexas. Desvendar os significados subjacentes e padrões dessas interações pode estar longe de ser simples¹⁴. [Tradução livre] (Curran & Blackburn, 2001, p. 5)

¹⁴ The apparent simplicity of the small business has tripped up a lot of researches. Small does not mean simple. Neither is a small business merely a scaled-down version of a large business. A small number of human beings

A estratégia metodológica empregada na pesquisa utiliza-se de técnicas da *Grounded Theory*, metodologia desenvolvida pelos sociólogos Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss em 1967 na obra '*The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*'. Essa obra apresentava alguma ênfase de epistemologia positivista, porém, em obras seguintes desses autores e, especialmente, na obra de Anselm L. Strauss e Juliet Corbin de 1968, afastaram-se do positivismo assumindo uma postura mais próxima do construtivismo (Fernandes & Maia, 2001, p. 53).

A *Grounded Theory* é uma metodologia qualitativa, cujo método, nas palavras de Fernandes e Maia (2001):

Consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados, organizados numa sequência que tende para uma maior complexidade e integração. ... tem como objetivo último gerar teoria que é construída com base na recolha e análise sistemática e rigorosa dos dados e na orientação dos investigadores através de um processo indutivo de produção do conhecimento. (Fernandes & Maia, 2001, p. 54)

Embora o objetivo último do método seja gerar teoria, como indicado por Fernandes e Maia (2001) acima, tal estratégia metodológica foi usada no presente trabalho com o intuito de gerar um conjunto de proposições sustentadas na análise rigorosa dos dados e na revisão da literatura.

A escolha da metodologia deve-se ao fato de não existirem trabalhos que caracterizem a consultoria **contábil** às MPEs, embora haja muitos trabalhos sobre aspectos envolvidos na consultoria a MPEs e PMEs (Carey, 2015; Jarvis & Rigby, 2012; Blackburn et al., 2010; Dyer & Ross, 2007; Johnson et al., 2007; Gooderham et al., 2004; Bennett & Robson, 2004; Jay & Schaper, 2003; Bennett et al., 2001; Robson & Bennett, 2000,1999). A coleta dos dados, a descrição dos sujeitos da pesquisa e o detalhamento da estratégia de análise dos dados são apresentados na sequência.

3.2 Coleta de dados

Entrevistas semiestruturadas têm sido utilizadas como estratégia de coleta de dados em pesquisas qualitativas sobre pequenos negócios, como nos trabalhos de Machado (2013); Carter, Burritt e Pisaniello (2013); Jarvis e Rigby (2012); Stone (2012, 2011b); Halabi, Barrett e Dyt (2010); Dyer e Ross (2007); Marriott e Marriott (2000); Hopper, Koga e Goto (1999). Essa tendência deve-se, na visão de Marriott e Marriott (2000), à notória falta de resposta a questionários e à heterogeneidade do setor. Outra dificuldade enfrentada por

engaged in a common endeavor can create very complex, subtle interactions. Unravelling the underlying meanings and patterns of these interactions can be far from straightforward. (Curran & Blackburn, 2001, p. 5)

pesquisadores que se dedicam ao estudo de pequenos negócios é conseguir interlocutores, por isso, muitos trabalhos contam com número reduzido de entrevistados: Carter et al. (2013) entrevistaram sete indivíduos ao investigar como os agentes de desenvolvimento rural percebem a contribuição potencial da contratação e manutenção de contadores residentes nas comunidades rurais; Stone (2012) contou com 10 entrevistados para avaliar a efetividade da comunicação via “*newsletters*” dos escritórios com as MPEs clientes; o mesmo autor entrevistou 14 indivíduos para avaliar as comunicações dos contabilistas com empresas de pequeno porte (Stone, 2011b); Jarvis e Rigby (2012) contaram com 19 sujeitos de pesquisa quando pesquisaram sobre o oferecimento de serviços de recursos humanos por escritórios contábeis às pequenas empresas; Dyer e Ross (2007) entrevistaram 10 consultores para investigar a consultoria aos negócios de pequena monta; e o IFAC (2010), ao produzir artigo sobre o papel dos pequenos e médios escritórios de contabilidade em prover suporte às PMEs, complementou sua revisão de literatura com a entrevista de seis interlocutores de distintos países.

A determinação do tamanho da amostra em pesquisas qualitativas está associada à saturação das categorias teóricas estudadas, a qual ocorre, como afirma Charmaz (2006), “quando a coleta de dados frescos não desperta novas perspectivas teóricas, nem revela novas propriedades dessas categorias teóricas fundamentais¹⁵” (p. 113). Tal saturação foi atingida neste trabalho com a participação de 24 interlocutores.

Vinte e três entrevistas semiestruturadas foram realizadas, gravadas com autorização dos entrevistados, que assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e transcritas, exceto três entrevistas, cujos áudios foram perdidos devido a problemas técnicos com o aparelho de gravação. Para esses casos, foram escritos relatos de memória, no qual a autora reproduziu o conteúdo da entrevista com base em sua memória e anotações. Os relatos foram validados com os correspondentes entrevistados. Também foi utilizado o relato de memória em que se procurou recuperar o depoimento dado pelo Professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida durante a banca de qualificação da autora sobre uma situação de consultoria em que o contador esteve envolvido. Desse modo, totalizam-se vinte e quatro documentos escritos, entre os quais vinte transcrições e quatro relatos de memória que formaram a base de dados da pesquisa.

¹⁵ when gathering fresh data no longer sparks new theoretical insights, nor reveals new properties of these core theoretical categories (Charmaz, 2006, p. 113)

Para esta pesquisa, foram ouvidos oito Proprietários Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) e dezesseis especialistas, selecionados por acessibilidade e intencionalmente em função do currículo e experiências de cada um deles. As entrevistas ocorreram entre 25 de outubro de 2013 e 20 de maio de 2015 e geraram mais de 15 horas de áudio gravado e 146 páginas de transcrição de entrevistas e de relatos de memória. O detalhamento das entrevistas é apresentado a seguir na Tabela 5:

Tabela 5: Detalhamento das entrevistas

Entrevistado	Sexo	Estado	Data	Forma	Duração	Tipo de Documento	Quant. Páginas
Especialista 1	Feminino	RR	14/11/2013	Telefone	00:26:19	Transcrição	8
Especialista 2	Masculino	SP	22/12/2013	Internet (Skype)	01:04:46	Transcrição	5
Especialista 3	Masculino	SP	19/11/2013	Pessoalmente	00:32:00	Transcrição	5
Especialista 4	Masculino	DF	01/04/2014	Telefone	00:31:37	Transcrição	7
Especialista 5	Masculino	SP	29/05/2014	Pessoalmente	01:28:46	Transcrição	9
Especialista 6	Masculino	SP	20/05/2015	Pessoalmente	00:21:14	Transcrição	3
Especialista 7	Masculino	SP	16/12/2014	Pessoalmente	02:05:29	Transcrição	21
Especialista 8	Feminino	PR	09/01/2015	Pessoalmente	01:22:15	Transcrição	16
Especialista 9	Feminino	PR	14/01/2015	Pessoalmente	Aproximadamente 30min	Relato de Memória	2
Especialista 10	Feminino	MS	23/02/2015	Hangout	00:42:46	Transcrição	6
Especialista 11	Masculino	RS	25/02/2015	Hangout	00:52:34	Transcrição	8
Especialista 12	Masculino	PB	26/02/2015	Hangout	00:29:00	Transcrição	5
Especialista 13	Masculino	SP	18/03/2015	Internet (Skype)	00:28:18	Transcrição	6
Especialista 14	Masculino	SP	26/03/2015	Pessoalmente	Aproximadamente 30min	Relato de Memória	1
Especialista 15	Feminino	SP	14/05/2015	Internet (Whatsapp)	00:09:27	Transcrição	2
Especialista 16	Masculino	SP	26/11/2014	Pessoalmente	Não se aplica	Relato de Memória	1
PAPN 1	Feminino	SP	25/10/2013	Pessoalmente	00:19:24	Transcrição	3
PAPN 2	Feminino	SP	01/11/2013	Pessoalmente	00:27:30	Transcrição	6
PAPN 3	Masculino	SP	18/11/2013	Pessoalmente	00:23:36	Transcrição	6
PAPN 4	Feminino	SP	20/03/2015	Pessoalmente	00:25:58	Transcrição	5
PAPN 5	Masculino	SP	20/03/2015	Pessoalmente	00:16:07	Transcrição	5
PAPN 6	Masculino	SP	21/03/2015	Telefone	Aproximadamente 40min	Relato de Memória	3
PAPN 7	Feminino	SP	29/03/2015	Internet (Hangout)	00:42:51	Transcrição	7
PAPN 8	Feminino	SP	05/05/2015	Internet (Hangout)	00:26:03	Transcrição	6
Total aproximado de 15h16min							146

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas realizadas em 2013 foram utilizadas em artigo para disciplina do mestrado, quando a autora começou a desenhar o projeto de pesquisa, começando a entender o cenário da MPE, o relacionamento do PAPN com seu contador e as habilidades necessárias ao contabilista na atuação como consultor de pequenos negócios. Esse trabalho de campo permitiu que a investigação fosse se ajustando às demandas dos dados coletados e sua correspondente análise, tal como se espera ao utilizar a metodologia de *Grounded Theory*.

Sete PAPNs foram contatados e, após várias tentativas de agendamento, declinaram o convite de participação da pesquisa ou deixaram de retornar ligações e e-mails da pesquisadora. Duas Especialistas, proprietárias de escritórios contábeis, uma de São Paulo e outra da Bahia, embora tenham demonstrado bastante interesse em participar, declinaram o convite após alguns reagendamentos por conflitos com a agenda de obrigações acessórias do escritório.

Os entrevistados, PAPNs e Especialistas, são apresentados no próximo tópico. Procurou-se nessa apresentação incluir características e experiências que pudessem esclarecer o leitor sobre o lugar de onde cada um dos entrevistados falavam, porém, sem identificá-los.

3.3 Apresentação dos Sujeitos da Pesquisa e do Roteiro de Entrevistas

O grupo de PAPNs foi formado por cinco mulheres e três homens, donos de um pequeno negócio, todos prestadores de serviços. Cada sujeito apresentava diferentes níveis de experiência empresarial, estágios do negócio e motivações para empreender e serão denominados em diante como PAPN 1, PAPN 2, ..., e PAPN 8. Informações a respeito do perfil e experiência dos mesmos são apresentadas a seguir:

A PAPN 1, 34 anos, tem formação em História e empreende em vários micro negócios simultaneamente, sendo o mais antigo uma escola de dança, com cinco anos de funcionamento. Tem outros dois projetos nascentes. Atribui o início da atividade empreendedora em função de sua personalidade, “de querer construir coisas”. Não tem formação em gestão, mas fez cursos on-line do SEBRAE, buscou literatura especializada e, no momento da entrevista, contava com uma consultoria de negócios.

A PAPN 2, 45 anos, é jornalista, proprietária de uma agência de notícias há 17 anos. Está em fase de reerguer seu negócio, o qual tem passado por dificuldades semelhantes àquelas enfrentados no começo do empreendimento. Em suas palavras: “... foi um começo muito duro e o pior é que está sendo tão duro quanto agora, nesse recomeço.” Decidiu

empreender quando rescindiu contrato de trabalho com um grande jornal. Sempre buscou apoio em cursos oferecidos pelo SEBRAE.

O PAPAN 3, 33 anos, é engenheiro, pós-graduando em Administração e sempre atuou com consultoria e gestão de projetos. Dessa experiência, decidiu abrir seu próprio negócio. Suas motivações são: “O que a gente sabe fazer, o Brasil vai precisar muito nos próximos anos. Como a gente sabe fazer, a gente tem chance de dar certo”. Empreendeu, há três anos, uma empresa que terceiriza projetos e está em pleno crescimento.

A PAPAN 4, 25 anos, é formada em tecnologia e gastronomia e especializada em gestão de negócios e serviços de alimentação. Acredita que o empreendedorismo é algo intrínseco à sua geração: “Eu acho que tem a ver com a minha geração, a gente já nasce com essa visão de buscar oportunidades.” Recém empreendeu uma empresa de prestação de serviços de gestão administrativa e financeira e assessorias voltada para restaurantes.

O PAPAN 5, 27 anos, é advogado, contador e mestrando em Contabilidade. Possui um escritório de advocacia há três anos, onde atua com pequenas e médias empresas principalmente com direito tributário. Sua decisão de montar o próprio escritório nasceu por divergências com sócios sobre práticas de gestão do escritório onde atuava antes.

O PAPAN 6, 42 anos, é arquiteto e mestre em Administração. Acredita ter empreendido por influência familiar, sua mãe é empresária, e por querer “construir coisas” desde pequeno. Teve uma escola preparatória para exame vestibular por 10 anos. Hoje é administrador de um negócio familiar, uma rede de escolas de educação infantil com 34 anos de mercado e sete unidades (com cerca de 200 funcionários), sendo que ele é sócio de duas unidades.

A PAPAN 7, 41 anos, é Comunicadora Social, especializada em rádio e televisão. Empreendeu no passado uma academia de dança que funcionou por pouco mais de um ano. Atuou por 14 anos em uma Organização Não Governamental, dos quais 10 foram na área de gestão. Decidiu transformar seu *hobby* em trabalho quando engravidou, pois, desejava ter mais tempo com seu bebê. Está iniciando um empreendimento, uma casa-*atelier*, que mantém com outras parceiras, realizando várias atividades tais como a produção e comercialização de artesanatos, doces caseiros, arranjos florais, organização de eventos e um brechó.

A PAPAN 8, 34 anos, é arquiteta e desde sua formação, 12 anos atrás, tem empresa por causa do formato de contratação dos escritórios por onde passou. Decidiu, em 2011, iniciar

um escritório de arquitetura para atuar de forma autônoma por não compartilhar com a filosofia de trabalho dos escritórios por onde passara e fora convidada para ser sócia. Hoje parou seu negócio e voltou a trabalhar em um escritório para se reestruturar financeiramente, principalmente por ter tido um bebê.

Com o intuito de incentivar a participação na pesquisa, foram oferecidas pela autora duas horas de consultoria em assuntos contábeis. Quatro PAPNs receberam tal consultoria após a concessão das entrevistas, são elas: PAPN 2, PAPN 4, PAPN 7 e PAPN 8.

Em síntese, pode-se afirmar que o grupo de PAPNs entrevistados é composto por pessoas com educação formal, todos com formação de nível superior. Empreenderam por diversas razões e, em geral, em áreas não relacionadas à sua formação acadêmica. Alguns podem ser caracterizados como empreendedores seriais. É um grupo com experiência relevante em empreender, alguns contando com fracassos e desistências ao longo do caminho.

As questões feitas ao grupo de PAPNs atenderam a um roteiro de entrevista e envolveram o histórico pessoal e do negócio, as razões para empreender, a preparação para gestão, os controles administrativos e financeiros, as dificuldades enfrentadas e a relação com o contador. Algumas questões são apresentadas a seguir:

- Você poderia se apresentar brevemente? Idade, formação atuação profissional.
- Por que e quando você decidiu ter um negócio/empreender? O que te levou a empreender?
- Como você administra e controla seu negócio? Você tem alguma rotina de controles administrativos e financeiros? Utiliza algum relatório ou controle de gestão? Quais?
- Quais são os problemas que você enfrenta ou enfrentou para tocar o negócio?
- Você buscou ou busca ajuda de algum profissional para superar esses problemas? Quem é ou seria esse profissional?
- Você tem ou teve Contador ou Contadora?

Os Especialistas entrevistados foram selecionados por acessibilidade e em função de suas experiências e atuação com as MPEs. Foram entrevistados quinze especialistas que são apresentados a seguir:

A Especialista 1 é Professora de instituição de ensino superior pública federal no curso de Ciências Contábeis, ex-consultora do SEBRAE do estado, contadora de formação, com mestrado em Contabilidade.

O Especialista 2 foi gerente de projetos educacionais de um órgão de normatização contábil, além de ser professor, consultor e economista de formação, com doutorado em Contabilidade.

O Especialista 3 é auditor-sócio de umas das quatro principais empresas globais de auditoria, com experiência no atendimento de PME, tendo atuado por anos em escritórios contábeis.

O Especialista 4 é contador e engenheiro agrônomo por formação. Atua na área de concessão de crédito a Pequenas e Médias Empresas de um grande banco de desenvolvimento.

O Especialista 5 é administrador, atuando na área administrativa de uma Incubadora de Empresas de Base-Tecnológica do estado de São Paulo, onde oferece consultoria de assuntos administrativos e financeiros aos incubados.

O Especialista 6 é contador, professor doutor em Contabilidade em instituição de ensino superior pública. Atuou, 30 anos atrás, com pequenas empresas, ora como dono de escritório contábil, ora como diretor de uma pequena indústria, totalizando uma experiência média de 15 anos na área. Hoje seu principal interesse de pesquisa é a Contabilidade Gerencial.

O Especialista 7 é veterinário, contador e mestrando em Contabilidade. Possui um escritório contábil na cidade de São Paulo, filial do escritório de seu pai na cidade de Santos, ambos no estado de São Paulo. Seu escritório é especializado no atendimento de negócios veterinários. Iniciou um trabalho voltado à consultoria contábil, mas precisou interromper por causa do mestrado.

A Especialista 8 é contadora com pós-graduação na área. Atuou em escritórios contábeis e há cinco anos conduz o próprio escritório em Curitiba, Paraná, com uma carteira em expansão, hoje com 45 clientes, parte adquiridos do antigo dono, por arrendamento.

A Especialista 9 é contadora, mestre e doutoranda em Contabilidade em universidade pública do estado do Paraná. Pesquisou em sua dissertação de mestrado a comunicação dos contabilistas com pequenas empresas e tem se dedicado à pesquisa na área.

A Especialista 10 é contadora, mestre e doutoranda em Contabilidade em universidade pública do Rio de Janeiro. Atualmente é professora de contabilidade em universidade pública do Mato Grosso do Sul, onde coordena projetos de extensão destinado a MPES, além de já ter trabalhado com esse público em escritórios contábeis antes de sua entrada na universidade.

O Especialista 11 é contador e mestre em Contabilidade. Atuou em auditoria em uma das “*Big Four*” e há quatro anos atua no escritório contábil de sua família, que já tem 60 anos de mercado no Rio Grande do Sul e tem grande parte de sua carteira de clientes de Empresas de Pequeno Porte.

O Especialista 12 é contador, mestre e doutorando em Contabilidade em universidade pública do Rio de Janeiro. Atuou em escritório contábil voltado ao atendimento de MPES na Paraíba, onde posteriormente constituiu um escritório próprio direcionada à consultoria contábil.

O Especialista 13 é mestre e doutor em Administração. Como professor atua no mestrado profissional de um curso especializado em Empreendedorismo em uma faculdade privada em São Paulo. Além disso, é consultor empresarial nas áreas de inovação corporativa, estratégia e planejamento de negócios.

O Especialista 14 é administrador, mestre e doutor em Administração. Atua como coordenador de projetos e como professor em faculdade privada em São Paulo, onde coordena cursos de gestão voltado a PMEs. Sua dissertação de mestrado foi um dos trabalhos pioneiros no Brasil sobre Pequenos Negócios.

A Especialista 15 é contadora, mestre e doutora em Administração. É Professora de Contabilidade em universidade pública em São Paulo. Já atuou na consultoria a PMEs, além de ter orientado trabalhos sobre esse setor.

O Especialista 16 é administrador, mestre e doutor em Administração. É professor em universidade pública em São Paulo, onde dedica-se principalmente aos seguintes temas: administração estratégica, planejamento estratégico, empreendedorismo e inovação. Já atuou na consultoria a PMEs.

Analisando o grupo de Especialistas, pode-se afirmar que têm formações em diferentes áreas, muitos com pós-graduação e especialização, e alguns atuando como professores no ensino superior. Todos têm muitos anos de experiência profissional com MPEs, alguns com escritórios de contabilidade, outros, especificamente, em consultoria e alguns em órgãos de apoio e normatizadores. Atuam em diversos estados, mas com concentração em São Paulo.

Os Especialistas que tem ou tiveram uma pequena empresa compartilharam suas experiências também como empresários, além daquela de apoiadores da MPE.

Para os Especialistas, o guia de entrevista incluiu perguntas sobre o histórico pessoal e profissional, problemas enfrentados pelas MPEs e aspectos da relação entre o profissional apoiador de um pequeno negócio e seus respectivos proprietários. São exemplos das perguntas:

- Você poderia se apresentar brevemente? Idade, formação atuação profissional. Se Contador (a), como entrou na área? Por que a escolha?
- Qual sua experiência com MPEs? Há quanto tempo você atua, ou por quanto tempo atuou com esse tipo de empresa?
- Durante o seu contato com as MPEs, quais os principais problemas enfrentados por essas empresas e seus empresários, na sua percepção? Quais são as causas desses problemas?
- Como essas empresas podem ou poderiam superar esses problemas? Elas podem ou poderiam ser auxiliadas?
- O contador pode ou poderia ajudá-las a enfrentar e superar esses problemas? Se sim, de que maneira?

A esses roteiros básicos, tanto para PAPNs, quanto para Especialistas, perguntas adicionais eram feitas em consonância com as respostas para entendimento em profundidade da realidade específica de cada sujeito da pesquisa.

3.4 Estratégia para Análise dos Dados

As mais de 15 horas de áudio foram transcritas e imputadas no software QSR-Nvivo, versão 10, utilizando-se dos benefícios oferecidos pelo programa destinado à análise de dados em pesquisas qualitativas. Uma vez os dados no sistema, iniciou-se por sua codificação.

Codificar, como explica Charmaz (2006, p. 43), “significa categorizar segmentos de dados com um nome curto que, simultaneamente, resume e conta cada pedaço dos dados¹⁶”. Ainda segundo a autora, os códigos mostram como os dados foram selecionados, separados e classificados pelo pesquisador antes de iniciar-se a “contabilidade analítica” dos mesmos (Charmaz, 2006).

De acordo com Saldaña (2013, p. 3), “um código em pesquisa qualitativa é, na maioria das vezes, uma palavra ou frase curta que simbolicamente atribui uma essência capturada sumarizada e saliente e/ou um atributo evocativo para uma porção de dados baseadas na linguagem ou dados visuais.”

A importância do processo de codificação é sintetizada por Charmaz (2006) em:

Codificação é o elo fundamental entre a coleta de dados e desenvolvimento de uma teoria emergente para explicar esses dados. Através da codificação, você define o que está acontecendo nos dados e começa a lidar com o que isso significa¹⁷. [tradução livre] (Charmaz, 2006, p. 46)

De acordo com Emerson, Fretz e Shaw (1995), a codificação em pesquisa qualitativa ocorre, usualmente, em duas diferentes fases: codificação aberta e codificação focada. Na codificação aberta, o pesquisador “lê os textos linha a linha para identificar e formular alguma e todas as ideias, temas ou assuntos que eles [os textos] sugerem, não importando quão variados ou díspares sejam” as ideias. Já na codificação focada, os temas codificados na fase anterior serão “base dos tópicos que serão identificados de acordo com um interesse particular” (p.143).

Charmaz (2006), em seu guia prático “*Grounded Theory Practice*”, divide o processo de codificação nas seguintes etapas: codificação inicial, codificação focada, codificação axial e codificação teórica. Na primeira fase, ou seja, na codificação inicial, faz-se a rotulação dos dados atendo-se estritamente às fontes. Essa codificação pode ser feita fragmentando-se os textos palavra a palavra, linha a linha ou incidente a incidente. Nas palavras da autora, essa fase:

Força você [pesquisador] a pensar sobre o material em novas formas que podem diferir das interpretações de seus participantes da pesquisa. Seu olho analítico e conhecimento sobre o assunto levam você a olhar para as declarações e ações dos participantes de maneiras que podem não ter ocorrido a eles Você também ganha distância de seus preconceitos e das

¹⁶ [coding] means categorizing segments of data with a short name that simultaneously summarizes and accounts for each piece of data (Charmaz, 2006, p. 43).

¹⁷ Coding is the pivotal link between collecting data and developing an emergent theory to explain these data. Through coding, you define what is happening in the data and begin to grapple with what it means. (Charmaz, 2006, p. 46)

suposições tomadas por certo pelos participantes sobre o material, de modo que possa vê-lo em uma nova perspectiva¹⁸. [tradução livre] (Charmaz, 2006, p. 55)

A fase seguinte, codificação focada, consiste em selecionar o código, o rótulo, mais significativo e/ou frequente para filtrar uma grande quantidade de dados com o objetivo de determinar a adequação dos códigos (Charmaz, 2006). A codificação axial, por sua vez, “relaciona categorias a subcategorias, especifica as propriedades e dimensões de uma categoria e remonta os dados que foram fraturados durante a codificação inicial para dar coerência à análise emergente” (Charmaz, 2006, p. 60).

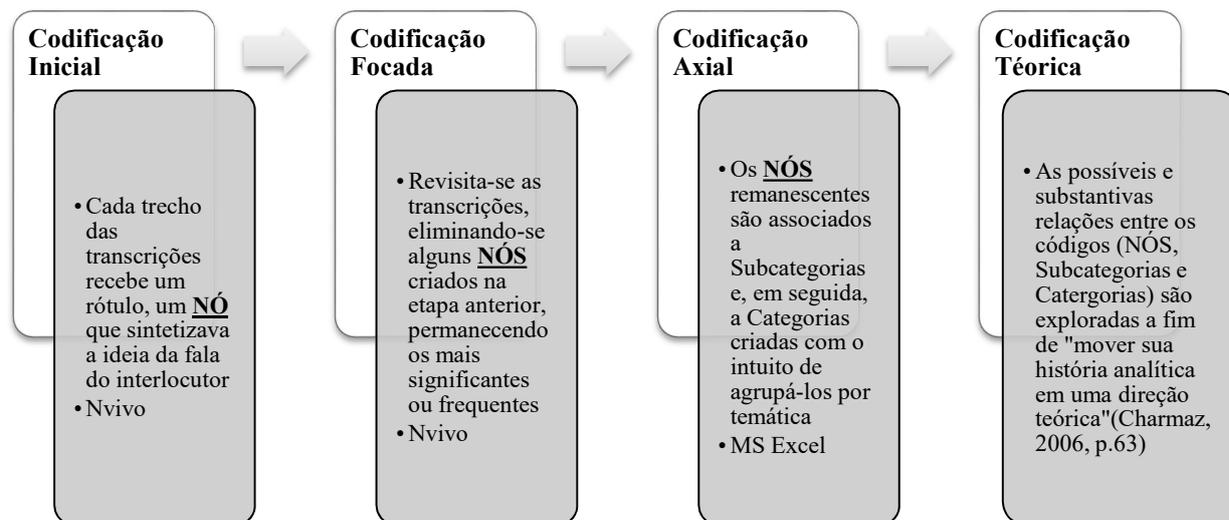
Por fim, Charmaz (2006) apresenta a codificação teórica como “um nível sofisticado da codificação que segue os códigos escolhidos durante a codificação focada. Em suma, os códigos teóricos especificam a possível relação entre as categorias desenvolvidas na codificação anterior.” (p.63). A autora também afirma que:

Os códigos teóricos são integrativos, eles emprestam forma aos códigos focados coletados. Esses códigos podem ajudá-lo a contar uma história analítica que tenha coerência. Assim, eles não só conceituam como os seus códigos substantivos estão relacionados, mas também movem a sua história analítica em uma direção teórica. [tradução livre] (Charmaz, 2006, p. 63)

O presente trabalho seguiu o formato de Charmaz (2006), cujo processo de codificação ocorre em quatro fases: inicial, focada, axial e teórica, sendo que as duas primeiras foram feitas integralmente no software Nvivo e as demais com uso de planilhas do MSEXcel. Tal processo de análise foi representado na Figura 1:

¹⁸ Coding forces you to think about the material in new ways that may differ from your research participants' interpretations. Your analytic eye and disciplinary background lead you to look at their statements and actions in ways that may not have occurred to them.... You also gain distance from your preconceptions and your participants' taken-for-granted assumptions about the material so that you can see it in new light. (Charmaz, 2006, p. 55)

Figura 1: Representação do Processo de Codificação dos Dados



Fonte: Elaborado pela Autora para representar o processo proposto por Charmaz (2006).

A codificação inicial foi feita linha a linha. No software Nvivo, cada linha ou trecho recebeu um código, um rótulo, que no sistema é chamado de 'nó'. A Tabela 6 demonstra como a codificação inicial foi realizada em excertos da transcrição de dois Especialistas:

Tabela 6: Exemplo da Codificação Inicial

Transcrição - Codificação Inicial	Nós criados na Codificação Inicial
<i>Então, como a gente estava conversando, eu comecei, eu tinha atuado com empresas de serviços, empresas industriais, tudo pequena empresa, bem pequenininha mesmo. E a maior dificuldade que a gente encontra com esse tipo de empresa é a profissionalização das pessoas. Normalmente o cara não tem condição de pagar um bom profissional, uma consultoria. Ele mesmo, muitas vezes, é um cara empreendedor, ele entende da profissão, ele é um engenheiro, ela é uma costureira, mas não entende de gestão de empresa. Então, essa falta de conhecimento, de profissionalização eu acho que é o pior problema, o principal problema. Eu acho que passa por aí, essa falta também é por falta de dinheiro, falta de tempo, falta de recursos para que ele possa se profissionalizar, diferente de uma grande empresa que tem muita gente, que pode contratar uma consultoria. Essa é que eu acho que é a dificuldade. [Especialista 15]</i>	<p>Experiência com PE industriais e de serviços</p> <p>Profissionalização das pessoas como maior dificuldade das PEs PE sem dinheiro para pagar bom profissional ou consultoria</p> <p>Empresário entende do seu ramo técnico, mas não de gestão_Profissionalização</p> <p>Falta de recursos, dinheiro e tempo, para o empresário se profissionalizar, contratar consultoria</p>
<i>[Os contadores oferecem contabilidade gerencial aos clientes?] Não, a gente não faz a gerencial para ele, a gente faz a contabilidade para escrituração de contabilidade por fora, a contabilidade societária. Esse é o nosso serviço, a gente não tem condições de fazer isso dentro da empresa, a gente até tem alguns clientes que a gente busca oferecer isso, mas a consultoria, a gente até presta consultoria para esse fim, só que nós não temos condições de fazer a contabilidade gerencial, isso sendo um contador terceirizado eu percebo que não é muito difícil de fazer, teria de ter uma pessoa interna lá e o mais indicado seria o próprio gestor, porque é, muitas vezes, o proprietário do negócio, seria a pessoa mais indicada para fazer esse controle, essa contabilidade gerencial. [Especialista 11]</i>	<p>Escritório não oferece contabilidade gerencial, faz apenas a societária</p> <p>Escritório oferece contabilidade gerencial como produto da consultoria</p> <p>Dificuldade para o contador terceirizado fazer contabilidade gerencial, o ideal seria que o próprio gestor a fizesse</p>

Fonte: Elaborado pela Autora

As cores da Tabela 6 acima indicam o trecho da transcrição do lado direito associado ao nó do lado esquerdo.

Nessa etapa, 1.378 nós foram gerados. São exemplos desses nós:

➤ Complexidade da tributação e a dificuldade de ter segurança de que tudo está certo

- Adequar nomenclatura de contas contábeis para facilitar entendimento do cliente
- Contabilidade deve ser olhada de maneira prospectiva e não retrospectiva
- A maioria dos clientes só procura suporte quando tem problema
- Aconselhamento para ter um subproduto vendável enquanto desenvolve seu produto principal
- Apoiando na decisão de vendas por margem de lucro x volume x poder de barganha
- Captando o problema com o cliente
- Consultor com liberdade para dar respostas mais evasivas, 'veja bem'
- Informações gráficas
- O contador do escritório não priorizou ter visão de consultor
- Preparar-se para as diligências contábeis do investidor
- Aprender com os erros
- A busca pela sobrevivência como dificultador para implantar ferramentas de gestão
- Não consegue subir seu preço porque seus concorrentes cobram pouco
- PE anã, com deformidades e que nunca irá crescer
- Importância da formalização para a divulgação do negócio
- Impacto do apoio à PE na geração de empregos
- Antecipou o lançamento de sua empresa por causa de uma oportunidade
- Dificuldade em se adequar ao novo cenário mercadológico e às novas demandas
- Seleção natural do mercado, algumas empresas vão morrer
- Se sair do SIMPLES, a sobrevivência do negócio fica comprometida

A lista completa dos 1.378 nós criados é apresentada no Apêndice 2. Cada nó está associado à fala de um único entrevistado, exceto dois nós: 'Definição de ME' e 'Experiência com MPME em escritórios de contabilidade', que receberam trechos de dois entrevistados, cada um.

Na segunda etapa, a codificação focada, foram selecionados os nós que, dentre aqueles criados na etapa anterior, melhor sintetizavam as experiências compartilhadas em cada trecho das falas dos interlocutores, de maneira tal que 662 nós foram eliminados, permanecendo 716 nós. Tal procedimento é demonstrado utilizando-se os mesmos excertos apresentados na Tabela 6 anteriormente na Tabela 7:

Tabela 7: Exemplo Comparativo das Codificações Inicial e Focada

Transcrição - Codificação Inicial	Nós criados na Codificação Inicial (5 nós)
<i>Então, como a gente estava conversando, eu comecei, eu tinha atuado com empresas de serviços, empresas industriais, tudo pequena empresa, bem pequenininha mesmo. E a maior dificuldade que a gente encontra com esse tipo de empresa é a profissionalização das pessoas. Normalmente o cara não tem condição de pagar um bom profissional, uma consultoria. Ele mesmo, muitas vezes, é um cara empreendedor, ele entende da profissão, ele é um engenheiro, ela é uma costureira, mas não entende de gestão de empresa. Então, essa falta de conhecimento, de profissionalização eu acho que é o pior problema, o principal problema. Eu acho que passa por aí, essa falta também é por falta de dinheiro, falta de tempo, falta de recursos para que ele possa se profissionalizar, diferente de uma grande empresa que tem muita gente, que pode contratar uma consultoria. Essa é que eu acho que é a dificuldade. [Especialista 15]</i>	Experiência com PE industriais e de serviços Profissionalização das pessoas como maior dificuldade das PEs PE sem dinheiro para pagar bom profissional ou consultoria Empresário entende do seu ramo técnico, mas não de gestão_Profissionalização Falta de recursos, dinheiro e tempo, para o empresário se profissionalizar, contratar consultoria
Transcrição - Codificação Focada	Nós que permaneceram na Codificação Focada (4 nós remanescentes)
<i>Então, como a gente estava conversando, eu comecei, eu tinha atuado com empresas de serviços, empresas industriais, tudo pequena empresa, bem pequenininha mesmo. E a maior dificuldade que a gente encontra com esse tipo de empresa é a profissionalização das pessoas. Normalmente o cara não tem condição de pagar um bom profissional, uma consultoria. Ele mesmo, muitas vezes, é um cara empreendedor, ele entende da profissão, ele é um engenheiro, ela é uma costureira, mas não entende de gestão de empresa. Então, essa falta de conhecimento, de profissionalização eu acho que é o pior problema, o principal problema. Eu acho que passa por aí, essa falta também é por falta de dinheiro, falta de tempo, falta de recursos para que ele possa se profissionalizar, diferente de uma grande empresa que tem muita gente, que pode contratar uma consultoria. Essa é que eu acho que é a dificuldade. [Especialista 15]</i>	Experiência com PE industriais e de serviços ELIMINADO Profissionalização das pessoas como maior dificuldade das PEs PE sem dinheiro para pagar bom profissional ou consultoria Empresário entende do seu ramo técnico, mas não de gestão_Profissionalização Falta de recursos, dinheiro e tempo, para o empresário se profissionalizar, contratar consultoria
Transcrição - Codificação Inicial	Nós criados na Codificação Inicial (4 nós)
[Os contadores oferecem contabilidade gerencial aos clientes?] <i>Não, a gente não faz a gerencial para ele, a gente faz a contabilidade para escrituração de contabilidade por fora, a contabilidade societária. Esse é o nosso serviço, a gente não tem condições de fazer isso dentro da empresa, a gente até tem alguns clientes que a gente busca oferecer isso, mas a consultoria, a gente até presta consultoria para esse fim, só que nós não temos condições de fazer a contabilidade gerencial, isso sendo um contador terceirizado eu percebo que não é muito difícil de fazer, teria de ter uma pessoa interna lá e o mais indicado seria o próprio gestor, porque é, muitas vezes, o proprietário do negócio, seria a pessoa mais indicada para fazer esse controle, essa contabilidade gerencial. [Especialista 11]</i>	Escritório não oferece contabilidade gerencial, faz apenas a societária Escritório oferece contabilidade gerencial como produto da consultoria Dificuldade para o contador terceirizado fazer contabilidade gerencial, o ideal seria que o próprio gestor a fizesse
Transcrição - Codificação Focada	Nós que permaneceram na Codificação Focada (1 nó remanescente)
[Os contadores oferecem contabilidade gerencial aos clientes?] <i>Não, a gente não faz a gerencial para ele, a gente faz a contabilidade para escrituração de contabilidade por fora, a contabilidade societária. Esse é o nosso serviço, a gente não tem condições de fazer isso dentro da empresa, a gente até tem alguns clientes que a gente busca oferecer isso, mas a consultoria, a gente até presta consultoria para esse fim, só que nós não temos condições de fazer a contabilidade gerencial, isso sendo um contador terceirizado eu percebo que não é muito difícil de fazer, teria de ter uma pessoa interna lá e o mais indicado seria o próprio gestor, porque é, muitas vezes, o proprietário do negócio, seria a pessoa mais indicada para fazer esse controle, essa contabilidade gerencial. [Especialista 11]</i>	Escritório não oferece contabilidade gerencial, faz apenas a societária ELIMINADO Escritório oferece contabilidade gerencial como produto da consultoria ELIMINADO Dificuldade para o contador terceirizado fazer contabilidade gerencial, o ideal seria que o próprio gestor a fizesse

Fonte: Elaborado pela Autora

Após o término da codificação focada, foi gerada uma listagem no Nvivo com todos os nós remanescentes e transferida para o MSExcel, *software* no qual se procedeu o agrupamento desses nós de acordo com a proximidade temática de cada um, iniciando-se, assim, a codificação axial. Nessa etapa, os dados fragmentados nas fases anteriores são novamente reunidos, porém organizados de maneira que tragam “coerência à análise emergente”, tal como afirma Charmaz (2006, p.60). O agrupamento dos 716 nós originou 59 subcategorias, as quais são demonstradas na Tabela 8 a seguir:

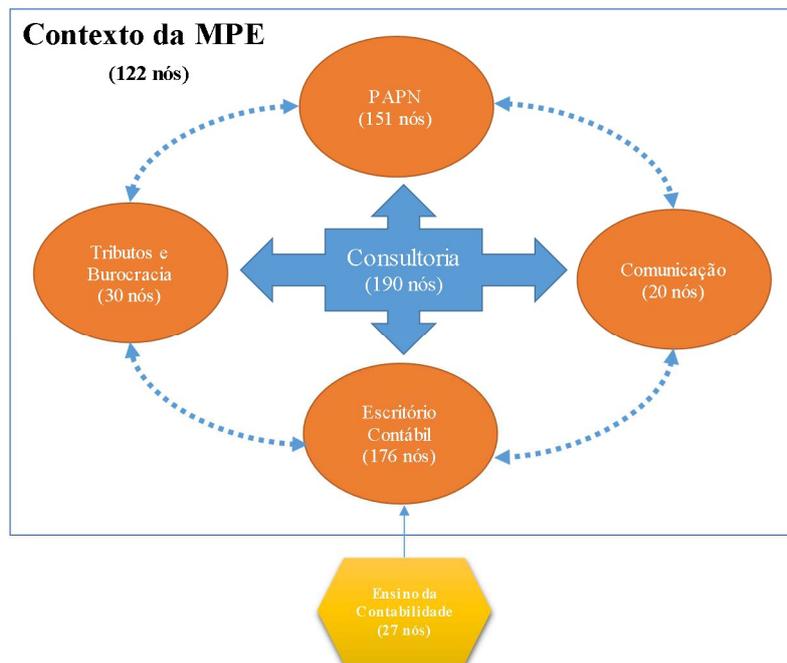
Tabela 8: Subcategorias criadas na Codificação Axial

Subcategorias	Quant. Nós associados	Subcategorias	Quant. Nós associados
Acessibilidade econômica à consultoria	5	Formalização	5
Acompanhamento, contato constante, criação de canais e proativo	5	Gestão/Administração do Negócio pelo PAPN	87
Aconselhamento de negócios, estratégia, planejamento e mercado	11	Honorários do Contador	25
Adequação de relatório	9	Impacto econômico da MPE	3
Ambiente desfavorável à MPE	12	Informatização do governo X Risco para Despachante	2
Análises financeiras	6	Informatização do governo X Sonegação	6
Aprendendo com erros	3	Linguagem acessível, tradução de termos e ajustes de linguagem	12
Carga Tributária e Sonegação	20	Mortalidade e Sobrevivência da MPE	6
Complexidade das normas e burocracia	9	Mudanças de cenários de mercado (Dificuldades e Oportunidades)	8
Confusão entre PJ e PF	5	Multidisciplinariedade na atuação	3
Conhecimento de mercado, setor, negócio	13	Orientação em administração e gestão	14
Contabilidade Gerencial	6	Orientação na busca por capital, investimentos e financiamentos	4
Contabilidade oficial feita para o fisco	6	Orientação para soluções, seus riscos e impactos	10
Contabilidade Societária feita por obrigatoriedade	5	Papel da Universidade	9
Conversão para padrão internacional IFRS	4	PAPN: desconhecimento sobre função do Contador	6
Credores avaliam o crédito com base na c/c, como PF	4	PAPN: Perfil e Personalidade	36
Definição de MPE	5	Planejamento tributário	4
Desenvolvimento de Plano de Negócios e orçamentos, visão longo prazo	25	Pouca exposição ao usuário externo	2
Desinteresse do Contador na MPE	2	Razões para empreender	7
Despachante de Impostos e Folha	41	Redes de relacionamento	3
Diagnóstico	3	Regime tributário simplificado	22
Dificuldades enfrentadas pela MPE	47	Regularidade em vários âmbitos	2
Dinâmica do Escritório Contábil	75	Relação de Confiança	15
Disponibilidade, abertura ao diálogo e 'saber quem procurar'	3	Relacionamento Contador - PAPN	9
Empatia	8	Responsabilidade Civil	2
Ética	5	Satisfação pessoal	6
Fatores associados à busca por apoio, aconselhamento, consultoria	19	Solidão do PAPN na condução do negócio	5
Flexibilidade e proximidade	4	Treinamento para PAPN	18
Formação do Contador	19	Usuário está dentro da empresa, utiliza relatórios próprios	3
		Valorizar, aproveitar os controles e conhecimento do PAPN	3
Total de Nós	379	Total de Nós	337
Total Geral de Nós (379 + 337)			716

Fonte: Elaborado pela Autora

Após a criação das subcategorias acima apresentadas, buscou-se refletir de que maneira essas subcategorias se relacionavam com o código axial, ou seja, o eixo principal da pesquisa, a consultoria contábil, e com base nos dados e na literatura previamente consultada, sete categorias foram criadas: PAPN, Contexto da MPE, Escritório Contábil, Contabilidade Societária, Ensino de Contabilidade, Tributos e Burocracia, Comunicação e Consultoria. O relacionamento e a quantidade de nós associados a cada categoria são representados na Figura 2:

Figura 2: Diagrama da relação entre as Categorias



Fonte: Elaborada pela Autora

A organização dos dados, trechos das transcrições associados a um nó, uma subcategoria e a uma categoria, permitiu codificação teórica, a qual é conduzida na seção de análise e discussão dos dados, etapa em que também foi considerada a recorrência dos temas entre os interlocutores, Especialistas e PAPNs, enfatizando-se aqueles mencionados pelo maior número de sujeitos. A distribuição da quantidade de nós atribuídos a cada subcategoria por interlocutor é apresentada na Tabela 9:

Tabela 9: Distribuição da quantidade de nós por Categorias e Entrevistados

Categorias	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	P	P	P	P	P	P	P	Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	
PAPN	1		2	2	4	7	7	18	2	16	3	6	12	1	2		6	10	4	10	3	4	15	16	151
Contexto MPE	3	4	2	12	8	5	8	16		7	1	2	6	1	1		1	7		6	1	3	14	14	122
Escritório	5	1	7	3	8	4	45	32	2	4	9	4	7	1	4		6	3	10	7	5	2		7	176
Ensino da Contabilidade	3		3				5	1		7	1		1							1	5				27
Tributos e Burocracia			3			3	7	6		2	4											1		4	30
Comunicação	6			3	1		3		1		2	1					1		2						20
Consultoria	4	3	6	14	26	3	29	19	1	7	8	11	10	1	6	1	1	9	4	10	6	2	4	5	190
Σ	22	8	23	34	47	22	104	92	6	43	28	24	36	4	13	1	15	29	20	34	20	12	33	46	716

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

A distribuição do número de nós por subcategorias e entrevistados é apresentada no Apêndice 2.

Em resumo, metodologia seguida na presente pesquisa utilizou-se de técnicas de codificação da *Grounded Theory* apresentada por Charmaz (2006). A transcrição das mais de 15 horas de entrevistas foi codificada inicialmente linha a linha ou trecho a trecho com a geração de 1.378 nós. Na sequência, as transcrições codificadas foram revisitadas, resultando-se na eliminação de 662 nós, permanecendo 716 nós que melhor sintetizavam as ideias dos interlocutores, etapa chamada de codificação focada. Esses 716 nós foram organizados e associados a 59 subcategorias, criadas de acordo com a recorrência dos temas explicitados em cada nó. Em continuidade à codificação axial, sete categorias foram criadas com o objetivo de evidenciar a relação dos nós e subcategorias com o eixo principal: a consultoria contábil.

A seção seguinte apresenta a análise e discussão dos dados, a qual foi feita principalmente com base nos relatos dos sujeitos da pesquisa, porém, a literatura consultada previamente também é retomada com o intuito de ressaltar os achados trazidos pelos dados.

4 Análise e Discussão dos Dados

O resultado da codificação axial permitiu a análise mais profunda dos dados, com o objetivo de entender as relações entre as sete categorias criadas, tendo como eixo principal a consultoria contábil, tal como ilustrado na Figura 1 anteriormente apresentada. A etapa da codificação teórica é conduzida aqui por meio da análise e discussão de cada categoria criada buscando captar de forma coerente as intersecções dessas categorias com a consultoria contábil, a fim de propor um conjunto de características desse serviço a ser oferecido às MPEs e aos PAPNs, objetivo da pesquisa.

4.1 Aspectos associados aos Proprietários Administrados de Pequenos Negócios (PAPNs)

Foram mantidos 151 nós durante a codificação axial associados aos Proprietários Administrados de Pequenos Negócios. A maioria das falas sintetizadas nesses códigos estavam relacionadas a aspectos sobre como esses empresários conduziam e administravam seus negócios, bem como o impacto de sua personalidade ou perfil empreendedor na administração. A Tabela 10 a seguir demonstra o resumo dessa codificação:

Tabela 10: Subcategorias e nós associados aos PAPNs

Categoria e Subcategoria	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	P	P	P	P	P	P	Σ		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	
PAPN	1		2	2	4	7	7	18	2	16	3	6	12	1	2		6	10	4	10	3	4	15	16	151
Gestão/Administração do Negócio pelo PAPN				2	4	6	5	7		10	2	4	5		2		2	7	3	5	1	2	8	11	86
PAPN: Perfil e Personalidade	1		1			1	1	10	1	4		2	4	1			1		1	4	2		1	1	36
Razões para empreender							1	1			1							1		1		1	1		7
PAPN: desconhecimento sobre função do Contador									1								3							2	6
Satisfação pessoal																		1					4		5
Solidão do PAPN na condução do negócio			1															1				1		2	5
Aprendendo com erros										1			2												3
Desenvolvimento de Plano de Negócios e orçamentos, visão longo prazo										1													1		2
Redes de relacionamento													1												1

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

Os PAPNs entrevistados apresentavam distintas razões para empreender, perfil empreendedor, formação e formas de ‘tocar’ seus negócios. O Especialista 14 destacou que nas empresas de pequeno porte, a personalidade do gestor define, em muitos casos, a própria personalidade da empresa. É ele quem molda, com base em sua forma de lidar e ver o mundo, o perfil de funcionamento e gestão do negócio. Essa afirmação é encontrada também na fala da Especialista 8:

Eu gostaria de falar, sim, de perfis de administradores, ou de empregadores, ou de empresários, porque a empresa nada mais é do que o reflexo do administrador. (Especialista 8)

O Especialista 6 chama a atenção para o fato de ser comum pequenos negócios familiares com a empresa personalizada na figura do fundador. O PAPAN5 atrela esse ponto à resistência do membro familiar mais antigo em fazer planejamento:

Quando você pega uma empresa familiar que cresceu durante os anos, que ainda está ali muito focado na pessoa física do sócio, aquele cara que fundou a empresa lá atrás ou recebeu do lucro. Esse cara dificilmente está topando esse tipo, ou fazendo esse tipo de planejamento. (PAPAN 5)

As razões para empreender são variadas. Alguns PAPANs traziam em seus discursos uma postura mais empreendedora e se reconheciam assim. É o caso do PAPAN6, quem relatou ter vontade de construir coisas desde criança e, por isso, decidiu ter um negócio; do PAPAN3, quem enxergou uma oportunidade de mercado dentro do seu campo de *expertise* e empreendeu; e da PAPAN 4, quem, aos 25 anos, atribui à sua geração uma vocação nata ao empreendedorismo:

Eu acho que tem a ver com a minha geração, a gente já nasce com essa visão de buscar oportunidades, de buscar demanda que ainda não foi criada. ... São poucas as pessoas que eu vejo na minha faixa etária que não têm vontade [de empreender], que preferem trabalhar para uma empresa a vida inteira. (PAPAN 4)

A satisfação pessoal é algo considerado relevante, além dos ganhos financeiros, como nota-se na fala da PAPAN 7 que afirma: “*isso é para mim um aprendizado maior de todos, não é só ganhar dinheiro, é fazer o que você gosta, é estar junto de gente que está na mesma história que você*”. Essa empresária também viu no negócio a possibilidade de transformar seu *hobby* em trabalho e, assim, conseguir mais tempo para se dedicar aos filhos, em especial, seu bebê.

Outros encontraram na abertura do próprio negócio uma alternativa às barreiras para atuação como funcionários de empresas, como a PAPAN 2, a qual teve dificuldades de voltar ao mercado por causa da idade e a PAPAN 8, quem não se sentia confortável para se tornar sócia dos escritórios onde atingia cargos de liderança por não compartilhar da filosofia de trabalho.

Os Contadores, donos de escritórios de contabilidade de pequeno porte aqui classificados como Especialistas, foram consultados sobre suas motivações para manterem o próprio escritório. A vontade intrínseca de empreender foi o caso da Especialista 8, enquanto para o Especialista 7 pesou primeiramente o aspecto econômico da carreira de empresário contábil comparada à sua outra formação em veterinária. Além disso, esse Especialista, assim como o Especialista 11, prosseguiu com o negócio familiar.

O perfil empreendedor foi apontado como fator de diferença para o modo de se relacionar com o negócio, lidar com a gestão e com informação contábil. Para o Especialista 13, “*o cara querer ter um negócio próprio não significa necessariamente que ele tem perfil para conduzir um negócio próprio*”. Ainda de acordo com o entrevistado, o empreendedor assume riscos e responsabilidades, lidera pessoas e se comunica. O Especialista 7 alerta seus clientes que empreender é resolver problemas:

E a tendência é que esse cara vai saindo do operacional e só resolve problemas. Então, [e] se resolver problemas te frustra? Se psicologicamente você não encara bem, não vai aguentar? Você vai fechar. (Especialista 7)

Para a Especialista 8, o empresário com perfil empreendedor tem o hábito de buscar informação e conhecimento, tem iniciativa, prevê mudanças de mercado e então planeja-se, ajusta-se. Essa visão foi evidenciada na fala da jovem PAPN 4 quem atribuiu seu caráter empreendedor à sua geração e na fala do PAPN 3, que iniciou seu negócio ao perceber a oportunidade de mercado:

Eu pesquisei muito na internet, eu usei vários sites de contabilidade, o site do portal do empreendedor, que tem muita informação para ter certeza de tudo que é necessário, o que eu vou ter de pagar de verdade, quais vão ser os meus gastos para tomar a decisão mesmo da abertura da empresa. (PAPN 4)

Mas eu tenho o pé bem no chão para poder acompanhar o crescimento dela. Eu só vou sair do meu emprego atual quando eu tiver um fluxo de caixa para poder me sustentar e investir e me dedicar melhor. (PAPN 4)

Quando você passa a ser dono e você vê a carga tributária, uma coisa é você ser microempresa tal e tal, aí você abre uma empresa Ltda., regulada por conselho, tal e tal, tem um monte de encargos, você começa a ficar horrorizado. E eu, como

empresário, sempre me incomodo. E eu sempre falei: “Meu, a gente tem que buscar uma iniciativa, fazer uma otimização desses impostos”. (PAPN 3)

O Especialista 3 critica a falta de preparo para iniciar um empreendimento: *“Antes de empreender, você tem que saber o que é que está empreendendo. Empreender por empreender é um cassino, é jogar e eu acho que isso não é empreendedorismo.”* Existem aqueles empresários que não possuem perfil empreendedor. Para a Especialista 8, esses PAPNs contentam-se com um patamar de ganhos, geralmente não se preocupam com o longo prazo, concentram-se exclusivamente no fluxo de caixa de curto prazo e postergam ou ignoram problemas como riscos trabalhistas, por exemplo. A Especialista 8 resume esse tipo de empresário como o *“cara que vai dançando conforme a música”*. O Especialista 12 relatou uma situação que evidencia o impacto da diferença de perfil empreendedor na maneira de lidar com o negócio:

Eu acho que seria até ilusão você achar que todo empresário tem a ambição de que a empresa dele cresça. Muitas vezes não. Eu já vi, eu já preveni bem antes, tem empresário que não: “O porte do meu negócio está bom, para mim é confortável”. Tem uma frase de um cliente que eu acho muito interessante. Na verdade, eram dois sócios e um deles falava, um dos sócios ele sempre queria fazer mais, trabalhar mais, comprar mais máquinas e fazer projetos de financiamento e investimento, e quando a gente recebia a visita do outro sócio, o que ele dizia? “Eu não quero mais trabalho, do jeito que está, está bom para mim, eu quero viver bem, eu quero tomar minha cerveja no final de semana e não perder meu Faustão!” (Especialista 12)

De acordo com o Especialista 13, desenvolver o lado empreendedor é essencial para o empresário que quer ir além de sobreviver:

Se o dono do negócio não tiver esse perfil empreendedor e não tiver a capacidade de aprender e desenvolver esse perfil, ele dificilmente vai conseguir fazer o negócio dele prosperar e evoluir. Pode até sobreviver, mas não vai conseguir fazer o negócio se tornar uma coisa relevante, de impacto. (Especialista 13)

A Especialista 8 aponta que há empresários que querem atuar apenas no operacional e acabam negligenciando a gestão. A preocupação com a administração, estratégia e futuro do negócio depende do que a Especialista 10 chama de ‘maturidade da gestão’, a qual pode ser tanto da empresa quanto do gestor e independe da idade:

A maturidade empresarial a gente pode olhar de duas formas, a maturidade do empresário, enquanto gestor, e a maturidade da empresa, enquanto negócio.... O empresário ele pode amadurecer na gestão de duas maneiras: uma maneira é na dor, ele vai tomar tanta pancada que ele será moldado e quando você olha, poxa, ele mudou completamente. Então ele amadurece porque ele vai perdendo muito, porque ele vai vendo o que está acontecendo ao redor dele, enfim, essa é uma forma dele amadurecer, ele foi na “marretadinha” do dia a dia, sofrendo e ele acaba: “Poxa vida, tenho que tomar esse outro passo porque aquele não está dando certo. ” Mas eu acho que a ela maturidade também vem. (Especialista 10)

Para o Especialista 6, a informalidade e a centralização no dono da MPE são aspectos que podem ser melhorados com a profissionalização da gestão, a qual para o Especialista inclui a implantação de um orçamento formal para enxergar períodos a frente, de um fluxo de caixa e de treinamento de funcionários.

Alguns empresários não querem se distanciar totalmente do operacional para se dedicar exclusivamente à gestão, como é o caso da PAPN 8: *“Mas também tem que ver o que você quer, eu não tenho essa vontade de ter um super escritório porque você acaba virando só administrador”*

O perfil empreendedor também influenciará a busca por treinamentos externos, leituras e apoio especializado, como foi o caso da PAPN 1. Além disso, a formação do empresário também tem influência no seu modo de gerir. A Especialista 9 comentou ter encontrado empresários com formação acadêmica em administração, os quais mantinham práticas de controles operacionais e de gestão. Foi no curso de pós-graduação em que a PAPN 4 montou o plano de negócio de seu empreendimento, contando com a orientação e apoio de seus professores. Sobre a formação, o PAPN 5 expõe:

A gente percebe que, quando o comando da empresa é [ocupado] por uma pessoa que tem um nível de formação acadêmica mais alto, esse cara é mais sensível em entender [a importância d]esse tipo de planejamento a longo prazo. (PAPN 5)

A gestão do negócio foi o aspecto mais citado pelos entrevistados. Foi apontada uma série de fatores que comprometem a gestão da MPE: o excessivo envolvimento no operacional com negligência da gestão, visão de curto prazo, falta de conhecimento em administração, decisões pautadas exclusivamente na intuição e falta de informação. De acordo com a

Especialista 15, o principal problema de gestão dos PAPNs é a negligência da gestão do negócio para cuidado e preparo quase exclusivo com a parte operacional da empresa. Questão que também é recorrente nas pequenas empresas de base tecnológica incubadas, como relata o Especialista 5:

O empreendedor que está na [nome da incubadora], ou melhor, de base tecnológica, ele tem certamente um conhecimento profundo na parte tecnológica, no desenvolvimento do produto que é o foco da empresa dele, poucos são aqueles que têm alguma aptidão ou conhecimento de fazer esse controle interno. (Especialista 5)

Esse despreparo administrativo é chamado de ‘amadorismo na gestão’ pelos Especialistas 10 e 12 e é sintetizado pela falta de controles básicos, tais como fluxo de caixa, conhecimento do ponto de equilíbrio, rotinas mínimas de controles e planejamento. O Especialista 7 afirma que muitas vezes os PAPNs não têm informação, tem apenas dados e esses, isoladamente, não ajudam na tomada de decisão e, sem informação, o ‘achismo’ acaba sendo a bússola que orienta os rumos do negócio. Um exemplo disso pode ser destacado da fala da PAPN 7 quando questionada sobre a rentabilidade do seu negócio:

Porque é lógico, comida tem lucro porque o investimento é baixo, sabe assim? Você faz a conta na cabeça, não põe exatamente as coisas na ponta do lápis e eu acho isso uma dificuldade, não sei se é só para mim, mas é uma dificuldade. (PAPN 7)

A Especialista 10 indicou a dificuldade de planejamento como algo recorrente na MPE, o que para ela é algo da cultura do brasileiro em geral. O mesmo pode ser extraído da fala do PAPN 5:

Um ou outro [empresário] você percebe que a pessoa se programa. Na grande maioria não. Isso não é uma característica comum do brasileiro em geral quanto mais no empresarial. Isso reflete no empresariado, talvez isso que distinga os empresários de sucesso dos demais. Mas, não, isso não existe. O empresário brasileiro está muito preocupado com a próxima distribuição de urna [resultado das eleições], a sobrevivência dele ali imediata, não está preocupado em fazer um planejamento de longo prazo. Eu não vejo isso. (PAPN 5)

A PAPN 7 afirmou ter um planejamento de futuro, porém, informal, não escrito e para curtos espaços de tempo. Além disso, teria dificuldade de seguir o plano que estabelece:

Na minha cabeça eu tenho um bom planejamento. Assim, não um planejamento total do que eu vou fazer mês a mês, nada disso. Mas a ideia que eu tenho aqui é de que a cada quinzena tivesse um evento que chamasse pessoas aqui. (PAPN 7)

Isso é outra dificuldade para mim, de ser, assim, de ter o que foi programado, o que foi projetado. Acho que projeto é a palavra certa, você se projetar, sentar antes, fazer um planejamento e fazer um esquema do que que vai ser feito e respeitar aquilo. (PAPN 7)

A PAPN 2, quando da entrevista, vivia um momento complicado em sua empresa de produção de conteúdo. Estava com dificuldades para captar novos clientes por causa da concorrência com as mídias sociais, via o risco de descontinuidade e reconhecia sua necessidade de apoio:

Então, é um momento de muita angústia. Apesar do ímpeto de nunca desistir, de sempre continuar, é um momento de muita angústia, de muito questionamento, de muita necessidade de assistência, muita carência nesse sentido de ter ajuda, não só financeira, como ajuda na gestão. (PAPN 2)

A empresária afirma ter desenvolvido as suas “*parcas noções de administração na marra*”. No passado, mantinha alguns controles, inclusive de fluxo de caixa, segundo ela: “*nada muito, assim, pensado, estratégico, profissional, nada com um método de gestão, administrativo, nada disso, foi uma coisa orgânica*”. Porém, com a queda do movimento empresarial, foi abandonando a rotina até deixar de fazê-la completamente.

Tal como a empresária acima, a PAPN 8 vive um momento de balanço do negócio: “*Acho que faltou me estruturar direito, ter uma visão do negócio, como eu poderia pegar mais coisas e dar conta de tudo*”. Afirma que suas maiores dificuldades estão em saber como organizar o caixa, especialmente em momentos de baixo faturamento, e captar clientes. Sua apuração de custos e rentabilidade é intuitiva. Mantém controles rudimentares, apesar de já ter tentado informatizá-los de forma estruturada, porém, como a empresária anterior, também os abandonou. Nas palavras dela:

Eu anoto em um papel, tipo tudo meio bagunçado [risos] e depois... eu estava passando para uma planilha assim: arquiteto-coordenador tem que gastar tantas

horas no projeto, júnior tantas horas.... Eu estava começando a fazer uma planilha dessas, mas, como eu não formatei muito, eu fui abandonando também isso. (PAPN 8)

A PAPN 8 declara ter dificuldades para dedicar-se à gestão, equilibrar o trabalho operacional com a organização e planejamento do futuro. Para ela, há ocorre um círculo vicioso:

E também fica aquela coisa assim, por exemplo, quando você está com muito trabalho, aí é o momento que você tem que se organizar. Na verdade, você tem que se organizar antes. Aí você tem que procurar o SEBRAE e essas coisas, mas você não tem tempo. E você não tem tempo porque você não soube se organizar, sabe? (PAPN8)

A empresária sente-se paralisada em momentos sem trabalho, não conseguindo investir o tempo em organização e planejamento:

Eu fico assim: “Meu Deus, o que é que eu faço? ”. Tentando achar trabalho, tentando achar algum trabalho e não consigo relaxar e pensar assim: “Estou procurando trabalho, estou fazendo o que é possível, vou aproveitar esse tempo para me organizar, para me preparar”. Eu fico simplesmente paralisada. Eu só consigo pensar em captar trabalho, eu não consigo pensar que aquele tempo eu posso usar para me organizar. É uma coisa meio maluca isso aí. (PAPN 8)

Os Especialistas 7 e 8, ambos proprietários de escritórios contábeis, criticaram a postura de PAPNs que externalizam a culpa em vez de aprimorarem suas habilidades de gestão:

Eu chamo de terceirização da culpa, a culpa não é minha nunca. O cara é lócus externo, ele quer pôr a culpa em alguém. Então é o governo, é a carga tributária, é o concorrente. (Especialista 7)

Mas o administrador que não é empreendedor já tenta externalizar a culpa ...por exemplo, eu tenho clientes aqui que chegam, abrem uma empresa achando que vão ganhar dinheiro. Ele não tem perfil de empreendedor, ele joga quase toda a responsabilidade na tua mão e o contador acaba tendo uma certa responsabilidade.... A gente leva muita culpa, porque os caras querem 'toda culpa é do contador, toda culpa é do contador', sabe? (Especialista 8)

É comum, dentre os PAPNs que mantêm rotinas administrativas e de gestão, o uso de relatórios próprios, desde planilhas eletrônicas até anotações em cadernos, sem utilização das informações geradas pela contabilidade, quando as recebem, como afirmaram os Especialistas 11 e 13. Inclusive administradores com gestão profissional pouco utilizam a contabilidade para suportar suas decisões, como é o caso do PAPN 6, quem afirmou utilizar para isso seus relatórios gerenciais próprios, bem como o PAPN 3, que utiliza seus relatórios para ações preventivas, utilizando a contabilidade, em especial a Demonstração de Resultados, para correção de erros.

Para a Especialista 15, os PAPNs têm consciência da importância da profissionalização da gestão: *“Ele [o PAPN] vê necessidade, ele sabe que se se profissionalizar ele consegue ter um resultado melhor.”* No mesmo sentido, os PAPNs entrevistados com dificuldades na gestão de suas empresas reconheciam suas limitações e a importância de desenvolver competências administrativas, como foi o caso das PAPNs 2, 7 e 8. A PAPN 8 vê a possibilidade de encontrar um sócio administrador como forma de suprir suas deficiências na área. Apesar dessa possibilidade declara:

Mas eu sei que mesmo eu tendo um escritório pequeno, sei lá, eu quero atingir uma equipe de cinco, seis pessoas. Eu sei que eu tenho que aprender a gerir isso, mesmo que depois eu tenha um sócio que, eu acho que é importantíssimo isso também, mesmo sendo pequena. (PAPN 8)

A busca por sócios com *expertises* complementares, especialmente em administração, é um dos caminhos indicados pelo Especialista 13 para a superação de limitações. A formação em administração ou negócios pode ser um diferencial na gestão da MPE, como no caso dos PAPNs 3, 4, 5 e 6. Porém, há empresários que buscam conhecimento e aperfeiçoamento da gestão, ainda que através da prática, como é o caso da PAPN 1 que afirma ter sido seu primeiro negócio o seu laboratório de gestão e controles. Segundo ela, à medida que *“negócio vai ampliando o tamanho, os controles vão se fazendo necessários de outras formas”*. Assim como foi um aprendizado prático a condução dos dois negócios que o Especialista 13 teve antes de se tornar Professor e Consultor.

A Especialista 8 compartilhou a vivência com um cliente que ela classifica como *“administrador mesmo”* e que faz uso dos recursos oferecidos pela contabilidade como suporte para suas decisões:

Eu tenho um cara que é dono de uma logística, o cara é o verdadeiro empreendedor. Ele é formado em administração, ele trabalha como consultor da [nome da empresa]. Ele teve a maior oportunidade de uma transportadora [relato da operação]. Só por ele ter essa articulação, com essa visão, ele já conseguiu a empresa dele. E na empresa dele, para você ter uma noção, ele controla tudo, ele tem planilha de tudo, ele controla onde o cara está, o que o cara está fazendo, ele faz provisão para férias, faz provisão para 13º, ele faz tudo que a contabilidade oferece, tudo que a gente oferece para o cliente, ele utiliza e utiliza da melhor forma para administrar a empresa dele. Não é à toa que ele está em ascensão. Não tem como ele se dar mal no mercado. Se ele vê que está em declínio ele já está ali. Ele é flexível, ele é o administrador mesmo. Então, é muito diferente aí de empresários que não têm esse conhecimento e não querem ter, querem cuidar do dia a dia, não querem cuidar da administração, querem cuidar do operacional. (Especialista 8)

Porém, duas PAPNs, sem formação em administração ou áreas afins, afirmaram não ter conhecimento sobre o que realmente poderiam esperar da contabilidade ou do contador. Afirmaram, ainda, não saber até onde a contabilidade poderia ir para ajudar o negócio, para além das rotinas de apuração de tributos:

Eu realmente não sei no que ele poderia me ajudar mais porque eu não sei no que ele [o contador] seria capaz de me ajudar mais além disso É que eu não entendo muito bem até onde ele pode ir, entendeu? Essa coisa de depender e a gente não saber direito o que consegue fazer sozinha e o que realmente o contador precisa fazer. Não está claro assim. Para mim, na verdade, acho que para a maioria das pessoas, não está muito claro o que o contador precisa fazer. (PAPN 8)

Eu não sei mais se caberia ao escritório de contabilidade, entende? Por exemplo, essa coisa da orientação no sentido de pensar o negócio de forma a longo prazo, no sentido de projeção. Eu acho que isso é uma coisa muito interessante porque a gente acaba enxergando o escritório de contabilidade no imediato da coisa, o que eu tenho que pagar para o próximo mês, que tributo que eu tenho que pagar, né? (PAPN 1)

Embora existam casos de empresários de sucesso que construíram grandes negócios sem terem tido uma administração profissional quando ainda eram pequenos, como lembra o Especialista 6, algumas práticas básicas de gestão são essenciais para a sobrevivência do

negócio, afirma o Especialista 13, tais como análises financeiras, projeção de fluxo de caixa, controle de capital de giro e conhecimento do ponto de equilíbrio.

Outras boas práticas de gestão foram referenciadas nas falas dos sujeitos da pesquisa e podem ser sintetizadas como:

- Busca por capacitação, aprimoramento e inovação (Especialista 12)
- Planejamento do futuro, simulação de cenários e análise de retorno do investimento (Especialista 10)
- Controle de processos e rotinas (Especialista 8)
- Inovação com atenção crítica aos modismos (Especialista 10)
- Busca por financiamentos e proatividade para renegociar dívidas, quando necessário (Especialista 13)
- Entendimento dos riscos associados a decisões (Especialista 7)
- Uso da informação contábil para a tomada de decisão (Especialista 8)

O Especialista 3 define o empreendedor como um corajoso. Para ele, “*tem que ter coragem para partir para o desafio.*” O Especialista 4 relembra a época em que foi empresário de uma microempresa e afirma que “*não é uma rotina fácil.*” E, em meio a tantos desafios e dificuldade, esses PAPNs sentem-se sozinhos:

O empreendedor atua muito solitariamente. Ele tem que buscar as informações por conta própria e mesmo quando busca órgãos como o SEBRAE, por exemplo, encontra suporte de quem não tem experiência como empreendedor. Na melhor das hipóteses, quem vai lhe atender é um professor, um estudioso sobre o assunto, o qual lhe dará dicas sobre a parte formal/burocrática do empreendimento, tais como: ter espaço, formalizar, pagar impostos etc., mas somente a prática é quem lhe trará as respostas necessárias. (PAPN 6)

Eu sinto muita falta de ter um sócio, talvez nem seja um arquiteto, talvez seja uma pessoa mesmo para administrar, para captar cliente, para gerir essa parte toda, para dividir os bons e os maus momentos. (PAPN 8)

A minha mãe é minha sócia ... me ajuda a tomar algumas decisões. Mas no dia a dia eu estou cada dia mais sozinha. (PAPN 2)

4.2 Aspectos associados ao Contexto das MPEs

À categoria ‘Contexto das MPEs’ foram associadas 15 subcategorias que receberam 122 nós durante a codificação axial associados ao ambiente no qual atuam os Proprietários Administradores de Pequenos Negócios. Os comentários dos entrevistados se concentraram em situações acerca das dificuldades enfrentadas por essas empresas em um ambiente desfavorável a suas particularidades. As subcategorias e a quantidade de nós que cada uma recebeu são apresentadas na Tabela 11:

Tabela 11: Subcategorias e nós associados ao Contexto da MPE

Categoria e Subcategoria	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	Σ	
Contexto MPE	3	4	2	12	8	5	8	16		7	1	2	6	1	1		1	7		6	1	3	14	14	122	
Dificuldades enfrentadas pela MPE	3			2	2	3	3	2		2			2	1	1			3		1	1	2	10	6	44	
Regime tributário simplificado					4		2	7									3								5	21
Ambiente desfavorável à MPE		1		2								1	1									1		1	12	
Mudanças de cenários de mercado (Dificuldades e Oportunidades)					1					1			1					1		2				2	8	
Mortalidade e Sobrevivência da MPE				1	1	1				2										1					6	
Confusão entre PJ e PF							1			1		1								1			1		5	
Definição de MPE				2				1		1	1														5	
Formalização													1							1			3		5	
Credores avaliam o crédito com base na c/c, como PF				4																					4	
Informatização do governo X Sonegação			1				2	1																	4	
Impacto econômico da MPE			1	1		1																			3	
Usuário está dentro da empresa, utiliza relatórios próprios		1															1								2	
Contabilidade Societária feita por obrigatoriedade													1												1	
Pouca exposição ao usuário externo		1																							1	
Treinamento para PAPN		1																							1	

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

Aos Especialistas foi questionado o que entendiam por uma microempresa ou uma empresa de pequeno porte. Aqueles envolvidos com a Academia utilizam as definições de porte do SEBRAE, da Receita Federal do Brasil e do BNDES, enquanto os proprietários de escritórios contábeis apresentavam critérios próprios diversos, exceto a Especialista 8 quem utiliza o critério de enquadramento fiscal para definir o tamanho de seus clientes. Já os

Especialistas 7 e 11 mantêm critérios vinculados ao volume de trabalho demandado pelo cliente, medido por quantidade de lançamentos, notas fiscais, número de funcionários etc.

O ambiente de negócios brasileiro é pouco favorável às MPEs e são muitos os desafios enfrentados por essas empresas em busca da sobrevivência e crescimento. Esse é o grande contexto da MPE de acordo com as falas dos Especialistas e PAPNs entrevistados. Com recursos escassos, conforme Especialista 2, essas empresas lidam com a morosidade de serviços públicos para regularização de pendências, de acordo com o PAPN 6 e, embora tenham ocorrido avanços no sentido de oferecer o tratamento diferenciado que esses negócios têm garantido pela Constituição Brasileira com a ampliação da Lei Geral da MPE, são apontadas pelos Especialistas circunstâncias em que a pequena empresa é prejudicada. A Especialista 8 comenta a experiência de um cliente que não conseguiu iniciar um empreendimento por causa da licença ambiental, porém, não lhe foi oferecido apoio ou alternativas, enquanto multinacionais recebem subvenções para instalarem-se em áreas originalmente de preservação. Além desse exemplo, a Especialista menciona o caso de clientes que foram obrigados a implantar sistemas informatizados para emissão de nota fiscal eletrônica em região onde não havia infraestrutura para conexão de internet, o que lhe pareceu uma cobrança ao contribuinte sem o devido suporte. A desvantagem no acesso a crédito e na participação em licitações também apareceu:

Empresa de porte médio tem acesso a linhas de crédito mais altas, ela tem acesso a programas de incentivo governamental bem mais amplos do que uma micro e pequena empresa ... nossos próprios clientes comentavam que queriam participar de uma licitação específica, mas que o porte da empresa deles não privilegiava isso.
(Especialista 12)

Os pequenos negócios têm importante impacto na geração de empregos, lembra o Especialista 4, e podem ser as grandes empresas do futuro, visto que as grandes corporações de hoje nasceram pequenas, como reforça o Especialista 3. Apesar dessa importância, a sobrevivência é uma preocupação cotidiana na vida das microempresas: “*vejo uma luta diária pela sobrevivência*”, diz o Especialista 4, quem também empreendeu um pequeno negócio no passado. A Especialista 10 exemplifica a situação:

Ele vive pagando as contas, ele está vendendo o almoço para comprar a janta. Infelizmente é assim! Primeiro eu vejo se eu consegui pagar todos os meus

funcionários, então eu compro isso, pago aquilo, pago aquilo outro, eu vejo o que vai vender amanhã, o que vai vencer depois de amanhã e ele vive assim durante um tempo. (Especialista 10)

Esse imediatismo exigido pela luta por sobrevivência é evidenciado na fala da PAPN 2:

Porque eu só estou pensando como que eu vou pagar a conta de amanhã, que que eu vou fazer para reinventar a minha empresa e para pegar mais contratos, mais clientes, prospectando e arrumando web site, atualizando e mandando newsletter e fazendo networking. Eu não tenho cabeça para parar e pensar nessa, nesse lado organizacional. (PAPN 2)

Para o Especialista 5, existe uma seleção natural do mercado especialmente nas empresas tecnológicas com que atua. A Especialista 10 afirma que apesar da mortalidade, muitas são as MPEs que “vão para frente”. O Especialista 6 defende que não se trata de um problema, mas de uma característica desse segmento:

Eu falei que acho bem complicado chamar de problema. Por quê? Porque apesar de a taxa de mortalidade ser alta, muitos deles sobrevivem e constroem impérios, não é? Por isso eu não chamaria de problema, chamaria de característica. (Especialista 6)

A PAPN 4 viu na alta mortalidade do segmento em que atua, alimentação, como uma oportunidade de venda do seu produto: assessoria administrativa. O aproveitamento das oportunidades é algo que exige conhecimento do mercado de atuação, como afirmou o Especialista 13, e o PAPN precisa atentar-se para o impacto das mudanças de mercado em seu negócio, como na visão da Especialista 10, o que pode ser mais difícil para alguns empresários, como é o caso da PAPN 2 que está tentando “se reinventar”. A PAPN 8 repensa seu posicionamento de mercado e enxerga a especialização como uma saída para seu negócio porque, segundo ela, a arquitetura é uma das primeiras a sofrer com crises econômicas:

O que eu hoje vejo é que mais do que ser um bom profissional, bons profissionais existem aos montes, eu preciso, é isso que eu estou começando a correr atrás, eu preciso mesmo me especializar, que é um diferencial, que é uma coisa assim no estilo de uma consultoria, tipo, as pessoas que me procuram, elas procuram a [nome da PAPN 8] porque ela é especializada em tal coisa e a gente quer ouvir a opinião dela para isso. E aí eu consigo cobrar um preço pelo saber, porque pela mão de obra, para fazer um

projeto, uma coisa assim, existem mil arquitetos que cobram menos do que eu ou cobram tanto quanto e são tão bons. (PAPN 8)

A concorrência, assim como nas empresas de grande porte, é algo que está no radar de atenção desses empresários. Como colocado acima pela PAPN 8, existe a concorrência por preços de produtos facilmente copiáveis entre pares. Porém, a maior dificuldade é a concorrência com grandes empresas de marcas consolidadas como aponta a PAPN 7:

Eu fiz um bazar agora na Procuradoria do Estado de São Paulo, um bazar de Páscoa, foi quinta e sexta passada. É um público classe média alta, embora tenha de tudo lá dentro, mas a gente está concorrendo com Munique, Ofner, né? (PAPN 7)

Uma prática comum nas pequenas empresas é a mistura de operações dos sócios, pessoas físicas, com as operações da empresa, a pessoa jurídica. Esse cenário foi mencionado pelos Especialistas 7, 12 e é sintetizado na fala apresentada a seguir, da Especialista 10:

Eles têm muita dificuldade em fazer separação, por exemplo, entre a vida da empresa e a vida pessoal. Então, os planos empresariais, do negócio, acabam se misturando com os planos pessoais. Isso é muito comum na realidade que eu tenho enfrentado lá com esses pequenos empresários. E eles não têm muita habilidade para fazer um planejamento separado, olhar a empresa e a ver como um outro organismo. Isso é uma coisa muito forte. (Especialista 10)

Além dos Especialistas, a PAPN 4, cujo negócio envolve terceirização de serviços administrativos, também menciona que, com frequência, encontra administradores que “*confundem as contas pessoais com contas empresariais.*” De acordo com o Especialista 2, comumente, as MPEs mantêm “*contabilidades que misturavam conceitos do dono com o da entidade. Contabilidades que, pouco ou nada guardavam o conceito de competência*”, o que foi evidenciado na fala da PAPN 1:

Agora, essas rotinas de caixa, eu até mando para a contabilidade o nosso, o que a gente fez, as notas fiscais, tudo. Eu mando para a contabilidade, elas têm um nível de controle lá. Mas o caixa que eu uso aqui é totalmente diferente do que elas fazem lá. (PAPN 1)

Quando questionada sobre o uso dos relatórios recebidos da contabilidade, a PAPN 1 afirmou: “*Nunca usei porque não corresponde à realidade das coisas aqui da escola.*”

A contabilidade societária ou financeira também é pouco utilizada pelos empresários da MPE por três outras razões:

- (i) O principal usuário da informação, o Gestor, tem acesso completo às informações e utiliza relatórios próprios para a tomada de decisão:

Não havia interesse do proprietário em fazer uma contabilidade de qualidade, já que ele era o único usuário e esse conseguia informações em outros relatórios gerenciais internos para tomar decisão. (Especialista 2)

- (ii) Comum omissão de receita para redução de tributos faz com que a contabilidade oficial não represente a realidade:

Um sistema de financiamento de crédito tem alguns parâmetros contábeis também, de receita, faturamento e, quando bate aqui, o dado prejudica porque a empresa sempre quer que a sua contabilidade dê a menor possível, eu tenho essa a impressão, ele quer ter o menor faturamento para pagar menos tributo, toda aquela diferença de tributação, então isso na hora que ele vai acessar o crédito acaba prejudicando, porque aquela empresa, na verdade, ela é maior do que o número contábil está dizendo. (Especialista 4)

- (iii) Pouca exposição a usuários externos:

[A contabilidade de MPE é] uma contabilidade que nunca havia sido exposta a uma necessidade externa, não reportava a ninguém. Na melhor das hipóteses, eles [os PAPNs] tinham entregue um balancete para algum banco, impetrando algum crédito, mas na verdade eram contabilidades muito, muito pouco úteis para usuários externos. (Especialista 2)

No cenário do pequeno negócio, a figura do contador está associada à formalização do negócio e ao recolhimento de tributos. A PAPN 7 ainda não está com o negócio formalizado e não tem contador, por exemplo. O Especialista 13 também não procurou esse profissional em situação similar:

Foi assim, nasceu, começou, não durou nem um ano, não deu tempo nem de formalizar o negócio, não deu tempo de abrir CNPJ, não deu tempo de nada. Portanto, não tivemos um contador. (Especialista 13)

As duas empresárias com filhos citaram situações que remetem ao impacto da maternidade no equilíbrio do tempo dedicado ao negócio e à vida familiar. A múltipla jornada, mãe, dona de casa e empresária, aparece na fala da PAPN 7 quando compara sua dedicação com a das outras sócias:

Enfim, não é justo eu ficar mais tempo à mercê do meu trabalho de casa com filho. Ele vem junto o nenê para cá. É uma dificuldade para você trabalhar, mas aí também é uma opção, né? Uma opção que eu fiz também. Que veio diante da necessidade e da falta de recurso, eu não tenho recurso financeiro para ter outra opção também [risos]. (PAPN 7)

A empresária reforça o impacto de sua múltipla jornada e da falta de recursos para conseguir ajuda externa no cuidado com a casa e o filho pequeno nas suas atividades de gestão:

A grana sempre está presente, né? Porque não tem esse dinheiro para fazer essas coisas. Na minha vida pessoal, por exemplo, eu agora não sei se pode misturar um pouco. Mas eu não fico mais tempo aqui porque em casa eu estou sozinha, faço faxina. Então a hora que eu estou aqui, eu desço, paro um pouco, é muito perto da minha casa. Então, tenho demanda com o nenê, ele não foi para a escola ainda porque também a gente está sem grana para pagar uma escola ou alguém que fique com ele. Isso para mim, ser mãe, ser dona de casa, [e empreendedora] essas três jornadas, não é fácil. Isso para a mulher é uma coisa complicada de se trabalhar... Se tivesse alguém na minha casa, por exemplo, eu tenho uma faxineira uma vez por semana, entendeu? Então, também isso gera indiretamente um estresse, até porque eu não estou conseguindo me dedicar mais ao próprio projeto aqui, né? Eu podia ter mais tempo para pensar. Quando eu chego aqui, é execução. Eu não tenho tempo de planejamento. Você entendeu? (PAPN 7)

A PAPN 8 também expôs que vinha em uma curva de muito trabalho até o nascimento de seu bebê, quando voltou a trabalhar em escritórios:

Foi até o começo de 2014 que eu ainda estava nesse ritmo e eu precisava me estruturar para conseguir fazer a empresa virar. Mas só que aí eu me atrapalhei toda em 2014, ainda até estou tentando buscar uma rotina agora com filho pequeno. E eu estou agora de novo prestando serviços, estou trabalhando aqui em um outro

escritório, fazendo, pegando coisas menores no escritório, num horário como freela [freelance] porque eu acho que faltou me estruturar direito, ter uma visão do negócio, como eu poderia pegar mais coisas e dar conta de tudo, enfim. Mas é isso, eu quero voltar, agora eu estou em um momento que eu preferi trabalhar para os outros, como eu trabalho de 9 às 18 horas, tenho aquele dinheiro certo e eu tenho esse tempo de me reestruturar e aí de novo eu estou pensando como [fazer isso]. (PAPN 8)

Os conflitos e dificuldades de relacionamento com sócios foram citados por três entrevistados, dois empresários e um especialista, remontando a uma experiência passada como empresário. Em duas situações, esses conflitos levaram ao fim do empreendimento, como foi o caso da PAPN 7, que depois da experiência afirma que se trata de “*administrar egos ... você tem que lidar com egos*”. Porém, a sociedade também é abordada como uma oportunidade para suprir deficiências de conhecimento, de acordo com a PAPN 8 e amenizar a sensação de solidão na condução dos negócios, como indicado pelas PAPNs 2 e 8.

Os tributos são um assunto recorrente no contexto da MPE, especialmente a prática de omissão de receita para redução de recolhimento de impostos. Para o Especialista 3, parte dos negócios são tratados na informalidade:

Como temos uma legislação extremamente complexa, há de convir que uma outra realidade, que você não pode esconder do seu trabalho, é que parte da pequena e microempresa no Brasil trabalha na informalidade, boa parte do seu trabalho é na informalidade. (Especialista 3)

Os Especialistas 7 e 8 argumentam que os arranjos para enquadramento indevido ou a sonegação estão cada vez mais difíceis de serem mantidos devido à informatização dos governos. A Especialista 8 explica que há uma diferença muito grande entre os regimes tributários e enxerga nisso um fator inibidor de crescimento ou estimulador de sonegação:

É limitador porque, assim, o cara poderia até expandir a empresa dele, ele poderia falar: “Não, hoje eu vou abrir um SIMPLES”. Mas ele sabe que vai pagar mais tributo, só que ele pensa assim: “Ah, eu acho que, para mim, R\$ 12.000,00 está bom, estou ganhando R\$ 12.000,00 por mês, acho que está bom para mim, acho que vou ficar aqui e pagar esses R\$ 32,00 de INSS, vou me aposentar lá na frente”. Vai ficar aí. (Especialista 8)

Tem muito cara abrindo MEI, aí um MEI, beleza, você fala: “Ah, abre, o CNPJ sai na hora”. Você está pagando aquele ‘tributinho’, beleza, R\$ 32,00 por mês a título de INSS e paga um pequenininho lá de ISS e o cara fica MEI em R\$ 5.000,00 por mês que você pode faturar e o cara vende mais cinco no caixa 2 [sem registro contábil], que não vai passar no cartão de crédito porque de crédito pega, a Receita Federal vai saber e fica ali. Que nem eu te falei, um fator limitador, ele não vai querer sair daquilo ali, para ele está bom, ele vai faturar de dez, doze mil por mês, para ele está ótimo. (Especialista 8)

Para manterem-se competitivos no mercado, dada a grande diferença de escala no tratamento tributário entre um regime e outro mencionada acima, a Especialista 8 aponta que algumas médias empresas procuram fazer arranjos, muitas vezes a contragosto do contador, para continuarem no regime tributário simplificado destinado a EPPs. Para alguns negócios, tal regime é a única forma de manterem-se viáveis, como relata a PAPN 2:

Era um Deus nos acuda, um pega-para-capra, porque a gente também não pagava os impostos, a gente não era microempresa no começo, eram 28% de impostos, era um negócio super inviável, tanto que até hoje eu pago dívidas desses impostos, dívidas que são pesadas hoje em dia ... o fato de a gente não poder ser uma ME, não existia SIMPLES ainda, nossa! Foi um negócio assim draconiano. A gente simplesmente não tinha dinheiro para pagar os impostos. Não tinha! Não tinha nem de onde tirar mais! ... E hoje eu estou pagando impostos que eu parcelei para poder entrar no SIMPLES ... porque eu não posso sair do SIMPLES, se a gente sair do SIMPLES, assim, acabou para nós. Aí eu não sei o que fazer. [Fala final com emoção nítida] (PAPN 2)

A Especialista 8 critica as diferenças entre um regime tributário e outro e defende um regime tributário único e gradativo:

Se você tem [tivesse] um regime tributário único, para todas as empresas, todas, sem distinção de porte, sem distinção de ramo, sem distinção de nada, um único regime tributário em que deixe que qualquer empresário se iguale de acordo com o caminhar, entendeu, que o imposto seja gradativo, de acordo com o faturamento dele, com a expansão dele ele vai pagar mais tributo, com expansão gradativa. (Especialista 8)

O regime tributário simplificado para as MPEs traz facilidades para o dia a dia do contador que atende essas empresas. O Especialista 5 atua com empresas que passam longo

tempo inicial sem faturamento e percebe que os contadores dessas empresas as enquadram em regimes simplificados porque isso facilita o trabalho nesse período, mesmo que não pudessem, porém alerta:

Num primeiro momento, até não é ruim porque ele está com a empresa constituída, ele pode transacionar com a FAPESP, pedir um projeto, conversar com a CNPq, ele pode fazer as aquisições de que precisa, mas vai chegar um momento que vai dar problema ... não é que a gente fica procurando chifre na cabeça de cavalo. Às vezes, é preferível a gente saber que esse cavalo aí, na verdade, pode ser boi e pode nascer um chifre daqui a pouco Então saiba que daqui X tempo, você tem que se preocupar com isso. (Especialista 5)

A realidade acima mencionada pelo Especialista 5 refere-se a um período anterior a recente mudança na Lei Geral da MPE que ampliou os tipos de empresas possibilitadas ao enquadramento no regime simplificado. Sobre essa mudança, o Especialista 7 critica seu formato, contando que depois de fazer simulações a pedido de seus clientes, o efeito não foi o esperado:

É que nessa nova conta, das pessoas que me pediram para fazer uma simulação, eu fiz com dados de 2014 aplicando o anexo que começa, não dava. Não dava. A maioria ou ia ficar igual ou ia pagar mais. (Especialista 7)

Outra situação que foi apontada como um dificultador do desenvolvimento da MPE é a corrupção institucionalizada em alguns mercados. A Especialista 8 comentou casos em que o planejamento de custos do cliente tinha que considerar valores de propinas, pois no mercado de atuação da empresa, quem não bancasse esse sistema, não trabalharia. A Especialista comenta a complicada equação para planejamento tributário de empresas que vivem sob essa circunstância:

Digamos, você vai colocar o regime do lucro real, sendo que a maior parte do contrato deles vai para o lobista ... os caras têm isso no mercado, no Brasil é assim. (Especialista 8)

Para o Especialista 6, “a falta de capital, a falta de recursos financeiros e tecnológico” é algo comum nos pequenos negócios. Contribuindo para a dificuldade financeira, o estoque encalhado era uma das reclamações recorrentes dos PAPNs à Especialista 1, quando atuava

como consultora desse público. Essa foi uma das principais razões para a primeira empresa do Especialista 13 ter falido. Ele relatou:

Quando a gente viu que o negócio estava bombando, que o negócio estava dando certo, resolvemos fazer um pedido enorme para o inverno e acabou encalhando, malhas, agasalhos porque não fez frio no inverno naquele ano. Encalhou tudo e em algum momento o fornecedor pediu nossa falência porque a gente não conseguia mais pagar os nossos fornecedores de malha. (Especialista 13)

A falta de recurso financeiro é mencionada pela PAPN 7 como impeditivo para divulgação adequada de seu negócio e pela PAPN8 como impeditivo para contratar mão de obra:

Investimento para fazer marketing: eu tenho dificuldade. Eu não tenho tanto dinheiro para ficar colocando anúncios na própria rede ou fazer uma revista ou coisa assim e aí eu tenho que pagar o preço por só aparecer por indicação, em rede social e aqui panfletando na região. (PAPN 7)

Você era pequenininho e aí começa a entrar trabalho e você: “E agora? ”. Aí você perde o bonde, porque você não consegue pegar todos os trabalhos que te oferecem porque você não tem equipe. Mas aí como você faz? Você contrata gente antes na esperança de ter trabalho? Como é que você sustenta isso? Isso para mim é o mistério da humanidade [risos]. (PAPN 8)

Os problemas enfrentados pelas PMEs são os mesmos de 30 anos atrás, é o que conclui o Especialista 14, que produziu um dos primeiros trabalhos no Brasil sobre a tipologia de problemas enfrentados por essas empresas. Em consonância com tal afirmação, a Especialista 1, remontando ao seu passado como consultora do SEBRAE, afirma que: “as dificuldades que [ela] eu ouvia naquele tempo são as mesmas de hoje.”

4.3 Aspectos associados ao Escritório Contábil e aos Profissionais de Contabilidade

As questões relacionadas ao escritório contábil e aos profissionais contábeis que atuam com a MPE compuseram a segunda categoria mais referenciada pelos entrevistados, recebendo 176 nós de acordo com a codificação axial. O conjunto dessas categorias e subcategorias, bem como suas evocações por entrevistado são apresentados a seguir na Tabela 12:

Tabela 12: Subcategorias e nós associados ao Escritório Contábil

Categoria e Subcategoria	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	P	P	P	P	P	P	P	Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	
Escritório Contábil	5	1	7	3	8	4	45	32	2	4	9	4	7	1	4		6	3	10	7	5	2		7	176
Dinâmica do Escritório Contábil	1		2		4	1	19	25		1	4	4	2				1		5	2	1				72
Despachante de Impostos e Folha	1		1	1	1	3	7	2	2	1	2		1		1		4	2	3	1	2	2		4	41
Honorários do Contador	1		1	1	3		8	2					3		1				1		1			2	24
Contabilidade oficial feita para o fisco		1		1			1				1		1				1								6
Adequação de relatório							3							1					1						5
Ética							3	2																	5
Contabilidade Societária feita por obrigatoriedade							2			2															4
Conversão para padrão internacional IFRS			2													1					1				4
Linguagem acessível, tradução de termos e ajustes de linguagem	2															1									3
Relacionamento Contador - PAPN																		1		2					3
Desinteresse do Contador na MPE																				1				1	2
Informatização do governo X Risco para Despachante							2																		2
Responsabilidade Civil			1																	1					2
Informatização do governo X Sonegação								1																	1
Pouca exposição ao usuário externo											1														1
Usuário está dentro da empresa, utiliza relatórios próprios											1														1

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

Os serviços tradicionais oferecidos pelos escritórios contábeis dos contadores entrevistados, os Especialistas 7, 8 e 11, envolvem quatro áreas básicas: escrita contábil, escrita fiscal, departamento pessoal e paralegal (aberturas, encerramento e alterações):

A gente presta basicamente o serviço de terceirização do serviço de escrituração contábil, escrituração fiscal, a gente faz folha de pagamento das empresas dos nossos clientes e tudo o que envolve essa parte de legislação societária na constituição, na abertura de empresas, encerramento de empresas. (Especialista 11)

Três departamentos básicos: escrituração contábil, débito e crédito, propriamente dito, que geram os relatórios contábeis Balancete, Balanço, DRE, que ninguém pede; você atende a uma exigência legal, você tem que ter os livros diário e razão registrados se você quer distribuir os lucros para os sócios; você tem a escrita fiscal,

o departamento fiscal, que faz a escrita fiscal, as compras, as vendas e as prestações de serviços, que gera a guia dos impostos retidos das vendas e serviços; e você tem o departamento pessoal que faz uma análise da folha em relação à convenção coletiva e uma rotina mensal, gera folha e fundo de garantia e todo mês, o que tiver de férias e rescisões para calcular. Basicamente são esses três serviços. (Especialista 7)

Eu estava pronta [para conduzir o próprio escritório] quando eu tinha esse mínimo possível, eu sabia fechar uma folha de pagamento, eu sabia calcular todos os tributos, sabia mandar uma GFIP. (Especialista 8)

Na fala de quase todos os entrevistados foi evidenciado o peso das áreas fiscal e de folha de pagamento sobre os serviços oferecidos às MPes. Para os PAPNs, o Contador é um intermediador entre a empresa e o governo, como sintetiza a PAPN 1:

Para mim, a questão da contabilidade estava relacionada ao quê? Quantas NF [notas fiscais] eu emiti, que imposto ia gerar em relação a isso, quantos funcionários eu tenho e que imposto vai ter em relação a esses funcionários, de FGTS, INSS e a minha relação com o sindicato, o que eu tenho que pagar para o sindicato. Basicamente eu achava que era isso.... A gente acaba se relacionando [empresária e contadora] é mesmo essa parte da relação da empresa com o governo. (PAPN 1)

A busca pelos serviços de um escritório contábil ou de um Contador pelo PAPN ocorre para formalização do negócio e apuração dos impostos e da folha de pagamento:

O micro e pequeno [empresário] precisa de uma porção de serviços, em relação à contabilidade. Eu tenho a impressão de que o micro e pequeno empresário, ele recorre ao contador para atender a finalidade fiscal, essa é a principal, eu acho. (Especialista 4)

A contabilidade brasileira, quando a gente fala desse nicho de pequenas [empresas] e das microempresas, sempre foi uma contabilidade para atender fisco, para atender obrigações de legislação tributária, basicamente. (Especialista 3)

O contador ele é contratado para cumprir obrigações legais, sejam contábeis, sejam fiscais, o serviço vai ser subvalorizado. Para isso que se procura um contador. Nenhum empresário fala: “Eu vou procurar um contador porque eu quero me planejar para o futuro”. Ele fala: “Vou contratar um contador porque ele precisa me

[ajudar a] *cumprir aqui essa obrigação legal, uma nova norma, que é obrigatória*".
[Se] *Aquilo vai ajudar, [ou se] não vai ajudar, não importa, tem que cumprir a norma.*
(Especialista 5)

Inclusive há clientes que querem apenas isso de seus contadores, como exemplificam as Especialistas 8 e 9:

Só que tem muito caso que o cara chega aqui, você mal vê a cara dele, você só manda os tributos para ele e ele acha que é essa a nossa função, entendeu? Muitas dessas pessoas chamam, porque acham que a nossa função é só essa, tem que apurar o tributo e mandar o tributo para eles. (Especialista 8)

Já os empresários que têm o seu negócio para sustento da família e querem manter-se no estágio em que já estão, ou seja, não almejam expansão ou novos empreendimentos, tendem a contentar-se com um serviço contábil destinado quase exclusivamente à apuração de impostos e fechamento de folha de pagamento.
(Especialista 9)

A PAPN 1 indicou conversar com frequência com sua contadora sobre questões de contratação de funcionários e pagamentos de salários e encargos. A orientação sobre esses assuntos apareceu com recorrência na fala da Entrevistada. A PAPN 2 destacou que seu contador inicial lhe ajudou com a parte burocrática de constituição do negócio e com as emissões de guias de impostos, similar à PAPN 8 que acrescentou as informações fiscais da empresa que impactam na sua declaração ao fisco como pessoa física. Já o PAPN 3, indicou receber relatórios de contabilidade financeira regularmente e a negociação com seu contador para implementar contabilidade gerencial.

O foco fiscal aparece também no discurso dos contabilistas. A Especialista 9 relatou ter percebido a insistência de um contador, com quem conversou durante sua pesquisa, de destacar a idoneidade tributária de seus clientes e seu escritório. Segunda a entrevistada, foi um pouco difícil sair do âmbito fiscal durante a entrevista com aquele profissional.

O termo 'Despachante de Impostos e Folha', empregado na codificação, reuniu falas que indicavam a visão de que o contador tem por função principalmente atividades relativas à escrita fiscal (apuração de impostos e entrega de declarações) e ao departamento pessoal (folha de pagamento, cálculo de férias, rescisões e encargos etc.) e a outros trabalhos de cunho burocrático:

O contador quando entra com aquele papel da contabilidade tradicional, de preencher os formulários, de pagar imposto... porque a grande maioria dos contadores ainda tem a mentalidade do “preenchedor” de imposto. (Especialista 6) [ênfase adicionada]

Eu sinto que o contador hoje é um entregador de guias, um entregador de holerites, um entregador de impostos, o que eles querem? ‘Eu quero uma guia, eu quero minha folha certinha e quero as guias do FGTS do INSS’. (Especialista 7) [ênfase adicionada]

Então o contador, todos esses anos, esses escritórios de contabilidade eles foram fazedores de guia, guias de recolhimento. Essa é a realidade no Brasil. (Especialista 3) [ênfase adicionada]

O Especialista 7 lembra que para fazer as atividades aqui tratadas como de ‘despachante de impostos e folha de pagamento’ não é necessária formação contábil, o trecho a seguir é parte do relato de uma situação em que um potencial cliente lhe fazia perguntas sobre as rotinas fiscais:

Ele queria, na verdade, saber como faz para ele tentar fazer e não pagar [impostos]. Aí eu fui embora. ‘Ah, isso aí só contador.’ ‘Por quê?’. Não é, dá para ele fazer, se ele entrar no programa da Receita Federal e baixar o SICALC que faz os cálculos e souber os códigos e, também saber os códigos é aprender uma vez só e está disponível lá também: ‘códigos da receita’, ele sabe fazer. Acho que a folha é um pouquinho mais complicado, pelo INSS e fundo de garantia, você tem que entregar a SEFIP, mas se ele fizer cursos técnicos, rápidos, não precisa nem ser ele, o dono, treina a recepção, alguém lá, um administrativo que vai fazer, faz, não precisa ter CRC. (Especialista 7) [ênfase adicionada]

Em algumas passagens, foram feitas críticas à postura do contabilista quando muito focada nas questões de tributárias:

O contador quando entra com aquele papel da contabilidade tradicional, de preencher os formulários, de pagar imposto, me parece que nesse momento, nesse contexto, é quase um inimigo do empresário, mais contribui para o empresário ficar com bronca da contabilidade do que gostar da contabilidade. (Especialista 6)

*Porque o contador é um **mal necessário** que a empresa tem. De qualquer maneira tem que ter alguém para assinar os livros... (Especialista 15)*

*Os contadores completamente '**outsiders**', assim, do nosso negócio, sem saber direito o que a gente fazia, sem querer saber, emissores de guias, cada dia mais caros, sem dar a mínima orientação também. Um negócio bem mercantilista. (PAPN 2)*

*As atividades/informações do contador nessa atividade de intermediação escola-governo são uma "caixa preta" para o empresário. A palavra **burocracia** representaria a função do contador nesse contexto. (PAPN 6)*

Então acaba virando um fardo porque parece que é um cara que está ali só para assinar, para falar: 'O balanço da sua empresa é isso e eu preciso rubricar'. Não parece um cara que é parceiro seu, entendeu? (PAPN 8)

[ênfases adicionadas]

De acordo com o Especialista 6, o contador acaba sendo tratado como o "olho do governo" na empresa. Essa procura do profissional de contabilidade exclusivamente para assuntos de impostos e folha de pagamento é vista como algo desmotivador para o profissional, segundo o Especialista 7:

Eu gosto do que eu faço, eu acho bem... é que a contabilidade técnica vem me desmotivando, porque você que não tem nada além daquilo, ou perguntas: 'Você vai cobrar para fazer isso? Você entrega impostos, entrega holerites, entrega impostos, entrega holerites. (Especialista 7)

O excesso de obrigações acessórias impostas pelo Fisco seria uma das razões para que o Contador fosse associado às questões fiscais e de departamento pessoal:

Preencher obrigações que dão um monte de trabalho, que pega um monte de informação, às vezes, irrelevantes, às vezes, redundantes, porque você preenche isso em outras declarações repetitivamente, o que, ao meu ver, é justamente para ter mais multa para cobrar do contribuinte Você trabalha mais para o Fisco do que para empresa... (Especialista 8)

Se tivéssemos que fazer uma contabilidade gerencial dentro dos clientes nós não conseguiríamos atender tantos clientes. E a gente percebe também que nós também

não conseguiríamos, no nosso foco, atender não só a empresa, mas cumprir as obrigações acessórias que a empresa tem em nome dela. Então a gente acaba priorizando esse tipo de coisa... (Especialista 11)

Atrelado a isso está o desconhecimento dos empresários sobre o que a contabilidade pode oferecer e a falta de interesse em conhecer:

Mas as coisas que ele me falava, as guias que ele emitia, os negócios de percentual, de imposto, disso e daquilo, para mim aquilo era um outro mundo com o qual eu não me importava muito, sabe? (PAPN 2)

Essa coisa de depender e a gente não saber direito o que consegue fazer sozinha e o que realmente o contador precisa fazer. Não está claro assim. Para mim, na verdade, acho que para a maioria das pessoas, não está muito claro o que o contador precisa fazer. (PAPN 8)

A procura por contabilidade gerencial não é comum entre os clientes dos escritórios dos Entrevistados. Há empresários que não conhecem esse braço da contabilidade, como o Especialista 13, ao lembrar da sua experiência empreendedora do passado, afirmou ter conhecido a área em um curso de pós-graduação, quando buscou seu contador. Porém, segundo ele, o profissional lhe deu “*algumas dicas, sabia do que [Especialista 13] eu estava falando, mas não se mostrou parceiro, efetivamente disposto a ir além para me ajudar*”. O PAPN 3, que tem formação em administração, é um empresário que pediu contabilidade gerencial ao seu Contador e está em fase de implantação. Porém, o Especialista 11 expõe as dificuldades de oferecer esses serviços aos clientes dentro do escopo do Escritório Contábil por exigir atenção dedicada e, de preferência, dentro da empresa do cliente. Por isso, sugere que seja feita pelo próprio gestor:

Não, a gente não faz a gerencial para ele, a gente faz a contabilidade para escrituração de contabilidade por fora, a contabilidade societária. Esse é o nosso serviço, a gente não tem condições de fazer isso dentro da empresa, a gente até tem alguns clientes que a gente busca oferecer isso. Mas a consultoria, a gente até presta consultoria para esse fim, só que nós não temos condições de fazer a contabilidade gerencial, isso sendo um contador terceirizado. Eu percebo que não é muito difícil de fazer, teria de ter uma pessoa interna lá e o mais indicado seria o próprio gestor.

Porque é, muitas vezes, o proprietário do negócio, seria a pessoa mais indicada para fazer esse controle, essa contabilidade gerencial. (Especialista 11)

Além das questões acima apresentadas, aspectos vinculados aos honorários do Escritório Contábil foram mencionados por mais da metade dos entrevistados e serão discutidos na sequência, juntamente com a percepção de qualidade dos serviços prestados pelos contabilistas.

4.3.1 Honorários Contábeis e Percepção de Qualidade dos Serviços

Os honorários pagos pelos serviços contábeis foi um dos assuntos mais citados pelos interlocutores. Tal valor é visto pelo PAPN como alto demais e insuficiente pelo Contador, resume o Especialista 13:

O contador não vê que tem uma relação custo-benefício proveitosa para ele e o empresário acha que já está pagando muito para o contador. Ele não vai pagar mais para receber consultoria também. (Especialista 13)

De acordo com o Especialista 7, o valor da remuneração recebida pelo Escritório Contábil é desproporcional à responsabilidade assumida pelo contador, embora reconheça que não é pouco. Em suas palavras:

Eu acho que a gente assume muita responsabilidade e a remuneração proporcional não é a devida. Paga as contas de casa, tudo direitinho, mas se você me perguntar: 'Você está feliz com o que você ganha? '. [A resposta é:] 'Não'. Eu não acho que é pouco. Só acho que deveria ser mais pelo que eu assumo de responsabilidade. Por isso, que eu vou atrás de consultoria. (Especialista 7)

O honorário mensal tem seu peso amplificado quando a pequena empresa está passando por dificuldades, como é o caso da PAPN 2, a qual não conta com contador atualmente, e em fase inicial e se firmando no mercado, como é o caso da empresa de arquitetura da PAPN 8. Ela expõe:

Você tem que pagar um salário mínimo. Eu consegui fazer como que eu pagasse meio salário mínimo porque ia ficar pesadíssimo para mim pagar um salário mínimo Eu não consigo pagar um salário mínimo mais décimo terceiro dele, mais não sei o quê. Então, assim, não fica viável.... Ele [Contador] falou: "Ah, mas se você mudar para uma empresa de arquitetura, eu vou ter que cobrar de você um salário mínimo. " E eu falei: "Nossa, mas você está vendo meus ganhos. " Eu não consigo pagar um salário

mínimo mais décimo terceiro dele, mais não sei o quê. Então, assim, não fica viável.
(PAPN 8)

A PAPN 8 afirma que o valor do honorário mensal é fator para escolha do contador:

Acho que essa é a visão, tanto é que a conversa entre arquitetos, empresários é assim 'Pô, você conseguiu um contador? Qual? Meu contador só cobra 250 por mês que é para fazer só nota. ' Então você vai muito pelo preço, não vai muito pelo o que ele te oferece. Parece que é uma coisa, tipo um fardo que você tem que carregar. É uma coisa ruim demais para os dois lados, né? (PAPN 8)

O Especialista 7 mostrou seu incômodo quando o cliente questiona se os seus aconselhamentos terão custo adicional:

Quando você passa lá e fala: 'Olha, vamos marcar um dia para eu te mostrar que você está indo num erro, que você está faturando mais no cartão do que em notas e isso vai te dar problemas? '. [E ele pergunta:]'Mas você cobra por isso? '. [E eu respondo:] 'Não, eu vou aí te explicar, é assessoria mesmo. ' Então isso assim vem me desmotivando. (Especialista 7)

Para a Especialista 1, falta ao Contador explicar o que está por trás dos honorários: “Contador cobra honorário, mas não explica, não ajuda, não conversa”.

Os baixos valores recebidos pelos escritórios contábeis dos PAPNs, conforme os Especialistas 5 e 7, inviabilizariam a atenção mais proativa por parte dos contadores, como sintetiza o Especialista 5:

Vou fazer um chute, por duzentos reais mensais não tem como o escritório fazer milagre também, dele pegar vir puxar a orelha, dizer não você tem que vir aqui. Então a relação comercial do escritório de contabilidade com o cliente é complicada. (Especialista 5)

De acordo com o Especialista 7, o aumento do imposto recolhido é motivo de descontentamento com o contador, o qual tem a qualidade do seu serviço avaliada por alguns PAPNs dependendo do quão menor é o imposto que será pago pela empresa, independente da forma como isso seja feito:

Se você pega o microempresário, você é avaliado como contador, essa é a visão que eu tenho, de que maneira você consegue fazer ele [o microempresário] pagar menos impostos, sonegando ou não. Se você conseguir fazer ele pagar menos imposto que outro contador, mesmo que para isso você recorra à evasão fiscal, então você é melhor que o outro. (Especialista 7)

Em consonância com tal experiência, a Especialista 1 expõe a desconfiança do empresário quando o aumento acontece:

A gente ouvia do pequeno empresário que ia lá no SEBRAE reclamar do contador, [que] ele não vê o contador como parceiro, ele desconfia. Por exemplo, se ele paga mais impostos, ele acha que o contador está roubando ele. Ele não tem essa consciência de que o contador é parceiro. Essa consciência, infelizmente, não existe. (Especialista 1)

O volume de obrigações acessórias que o Contador é obrigado a produzir para empresa, bem como a complexidade das normas, que são alteradas constantemente, obriga o profissional a investir em capacitação. Porém, quando uma nova obrigação é criada pelo Fisco, o PAPN-cliente não aceita aumentar o valor do honorário e o Escritório Contábil absorve mais um custo:

Você explica para o teu cliente “Olha eu vou ter mais trabalho então eu vou cobrar mais honorários. “ O cliente reclama: “Não, porque eu não posso pagar.” [E você explica:] “Mas o Fisco colocou isso. Você vai ter que declarar mais. ” [E ele responde:] “Mas eu não quero pagar mais. ” (Especialista 8)

Quando consulta o contador: “Ah eu vou mudar do lucro presumido para o lucro real.” [E ele responde:] “Bom, isso te custa mais”... Ele [o empresário] não quer pagar porque ele não está vendo aquilo como um benefício para ele, ele está vendo como mero cumprimento da legislação. (PAPN 5)

Para a Especialista 8, o PAPN-cliente teria razão. Afinal, o Contador está trabalhando para o fisco e “qual retorno que o fisco te dá? Ele reduz seu tributo? Não. Ele dá algum reconhecimento para o contador? Não. ” A Especialista conclui: “você trabalha mais para o Fisco do que para o cliente!”

Porém, existem PAPNs que aceitam renegociar o honorário em favor do escritório contábil. Dentre os empresários consultados, o PAPN 3, com perfil empreendedor e negócio em crescimento, explicitou a situação na qual o contador não conseguia segregar informações por centro de custo na forma como o empresário desejava. Ele mesmo sugeriu revisão de honorário:

Ele não consegue, não por má vontade, mas por uma limitação talvez do sistema que ele usa, que é o [nome do software usado pelo escritório]. [contador:] 'Ah, não faz, só tem uma divisão por centro de custo, do jeito que você quer, você tem não sei quantos funcionários, a gente ia ter que criar um novo de centro de custo, ia dar uma trabalhadeira danada. ' [PAPN 3:] 'Ok, uma coisa é dar trabalho, você pode falar comigo e eu pago mais, mas dá para fazer, então? ' A gente está nesse ponto. (PAPN 3)

A Especialista 8 afirma que também há os clientes que assentem o aumento em função da relação de confiança com o contador e esse comportamento representa um reconhecimento do trabalho do profissional:

Bom, primeiro pela assiduidade. Porque, geralmente, assim, você vai negociar aumento de honorários. Por exemplo, é um dos níveis que você vê ali o cara: "Ah, não você está cobrando muito caro, vou procurar outro contador. " Mas tem gente que fala: "Não, tudo bem, vou pagar, confio no teu trabalho. " (Especialista 8)

O envio regular de relatórios contábeis com a correspondente conversa sobre os números poderia aumentar a percepção de valor dos PAPNs que poderiam acatar renegociações de honorários com mais facilidade. E é o que sugere o Especialista 7. Além disso, esse profissional também sugere que, sem a escrita contábil, conseguiria reduzir seus honorários:

Se eu não tivesse que fazer a escrita contábil dos meus clientes, eu conseguiria reduzir meus honorários para metade, porque a escrituração contábil é a que mais demanda mão de obra. (Especialista 7)

Porém, o envio regular dos relatórios contábeis não é solicitado por todos os clientes. Ainda na visão do Especialista 7, existiria por ambas as partes, Contabilistas e PAPNs, uma percepção de que os honorários não seriam suficientes para o oferecimento de serviços

contábeis mais completos. O Especialista 7 chama isso de círculo da mediocridade. Em suas palavras:

Eu acho que é um círculo, um círculo vicioso que eu chamo de círculo da mediocridade. Mediocridade não no sentido pejorativo, mas no sentido de ser mediano mesmo. Ou seja, ele me paga por um serviço mediano, eu vou prestar um serviço mediano, cobrando um preço mediano e fica todo mundo fica contente com o medíocre. Então, se o cliente me pedisse relatório todo mês, provavelmente eu teria que ter algum tempo ou disponibilizar algum funcionário para ir explicar esses relatórios mensais. Eu acho que em algum momento eu iria conversar sobre preços.
(Especialista 7)

Ele também acredita que o regime tributário simplificado, o Simples, permitiria “reduzir uns 20, 30% o valor do honorário”, redução que poderia ser ainda maior no caso de grandes escritórios contábeis. Essa facilidade nas rotinas acessórias atreladas a esse regime tributário acaba levando alguns profissionais da área a induzir seu cliente ao enquadramento, situação cujo relato já foi aqui referenciado na fala do Especialista 5 e foi vivida pela PAPN 8:

De novo eu tenho essa vontade de virar uma empresa de arquitetura, porque se você vende decoração e você pega um cliente pessoa jurídica, você vai fazer um projeto de interiores, você passa por aquela saia justa, que é uma coisa com que não concordo. ‘Tudo bem, mas minha nota é de serviço de decoração.’ Sabe? Poxa, né? (PAPN8)

A empresária relatou ter insistido em conversar com seu Contador sobre o enquadramento fiscal de seu negócio. Porém, o profissional insistia que não seria viável: “Então você me dá um demonstrativo, me ajuda nisso para eu decidir se vale a pena ou não. E ele disse: ‘Não vai dar certo isso, você não vai pagar menos impostos.’” (PAPN8).

Além dessas questões, o Escritório Contábil esbarra em dificuldades e demandas de mercado similares àquelas enfrentadas por grande parte de seus clientes. Afinal, a grande maioria também é uma MPE. As questões sobre as especificidades da gestão do Escritório Contábil são apresentadas no tópico seguinte.

4.3.2 A gestão do Escritório Contábil

As dificuldades para conseguir ampliar a carteira de clientes e expandir a infraestrutura e a capacidade de atendimento, os honorários baixos frente ao volume de trabalho demandado por cliente, especialmente no âmbito de prestação de contas ao Fisco, a constante necessidade de investimento em treinamento, dada a complexidade da legislação e suas constantes alterações, os riscos envolvidos na atividade, e as demais dificuldades comuns ao processo de gestão de uma MPE, que foram apresentadas anteriormente, compõem a dinâmica de gestão do Escritório Contábil, apreendida dos relatos dos entrevistados.

Sobre a captação de clientes, o Especialista 12 acredita que “*a maior dificuldade seria ter uma maneira de relacionamentos que faça com que você chegue até determinada empresa*”. A indicação de clientes foi apontada como a principal forma de conquista de novos clientes:

A gente percebia que tinha uma certa dificuldade de chegar e começar os trabalhos, sempre era necessária a indicação de alguém ... (Especialista 12)

A maioria dos clientes que eu tenho aqui é tudo indicação. Não é [por causa do] ponto [localização do escritório] porque é um lugar lá... o escritório é pequeno, não é grande, ele é fora de mão, aqui não é chique, ele é afastado ..., mas eu tenho muita procura justamente em função de indicação, isso é bem gratificante. (Especialista 8)

Para o PAPN 5, a dificuldade de captar clientes teria origem na formação do Contador, a qual o prepararia tecnicamente, mas não o prepararia para vender os serviços contábeis e seus correspondentes benefícios. Nas palavras dele:

Mas, talvez ainda falte não só essa questão do conhecimento técnico, falte... acho que o contador entender melhor o negócio dele e seus benefícios. Às vezes, isso não é ensinado nas universidades. Ele está preparado para cumprir as obrigações, [mas] ele não está preparado para demonstrar o quanto o serviço dele é importante. Então acho que falta [esse preparo] e isso pode ser uma variável importante para evolução nesse quesito.... Isso para mim é muito claro que o contador não está preparado pelo menos para saber vender o serviço dele. (PAPN 5)

Como profissão regulamentada, o Contabilista está submetido a normas e tem responsabilidade solidária em diversos âmbitos com relação ao cliente. Essa realidade é fator de ponderação na manutenção da clientela, como expõem os Especialistas 8 e 11 que optaram

por dispensar clientes quando esses mantêm práticas que representam riscos ao Escritório Contábil. Segundo eles:

Em algumas poucas situações eu perdi cliente dessa maneira [iniciativa própria de romper contrato], porque a gente também não tem que baixar a bola. Você não tem que reverenciar o cliente. Você tem que se colocar numa posição que... eu sou um profissional, eu não tenho que me submeter. Não sou uma prostituta. Eu estou precisando? Estou. Mas não a ponto de eu ter que pegar e rasgar o meu diploma numa cilada. (Especialista 8)

No nosso escritório, nos últimos dois anos, a gente dispensou alguns clientes porque as práticas evasivas eram muito arriscadas para nós. A gente decidiu não atender esse tipo de empresa por causa desse tipo de comportamento, a gente prefere preservar a nossa integridade no negócio. (Especialista 11)

Algumas práticas de gestão não são observadas pelos Contadores, quando esses estão na posição de proprietários administradores de seus negócios. O Especialista 7 compartilhou usar práticas um pouco intuitivas na formação de preço do seu honorário. A Especialista 8 mantém o formato de contratação e cobrança estabelecido pelo Contador proprietário anterior do escritório e de quem arrendou a carteira de clientes. Porém, no seu período de gestão, detectou que o formato, o qual incluiu consultoria e os serviços tradicionais em um mesmo honorário mensal, não é viável. Até o momento da entrevista, a empresária estava pensando sobre a revisão do modelo contratual para os seus novos clientes.

Nos três Escritórios Contábeis dos Especialistas entrevistados, havia um componente familiar. Os Especialistas 7 e 11 mantêm escritórios originados na família, enquanto a Especialista 8 trouxe seus irmãos para encabeçar áreas centrais do seu escritório. No âmbito da gestão de colaboradores não familiares, foi citado pelo Especialista 7 o impasse entre o modelo de alto salário e profissional qualificado que deixa o escritório para abrir o próprio negócio, versus o baixo salário e organização interna para lidar com a alta rotatividade. Já a Especialista 8 afirma investir na valorização do profissional e no incentivo à sua capacitação. Seu dilema, como expôs, é precisar e querer contratar mais funcionários, mas não ter condições de pagar o salário ideal de um profissional qualificado.

No âmbito comercial, o PAPN 5 chamou a atenção para a importância de se mostrar ao cliente do escritório contábil os benefícios atrelados aos serviços contratados. Essa

necessidade ficou evidenciada na fala da PAPN 4 ao relatar sua prospecção de um contador: *“Ele se ofereceu a ser contador de MEI por R\$150 por mês para não fazer nada em específico. Não disse quais serviços ele ia fazer para cobrar esse valor e nem porque ele era necessário para isso.”*

Na visão do PAPN5 e da Especialista 10, o Contador não é preparado para vender ou negociar seu serviço. Porém, contrariando essa visão, o PAPN 3, que enxerga a terceirização da contabilidade como uma estratégia de redução de custos, vê seu Contador como “comercialmente habilidoso”. Em suas palavras:

[O Escritório Contábil] tem pacotes que são vendidos a valor fixo mensal e tem pacotes que são pagos por uso. Comercialmente ele é muito habilidoso, o pessoal lá da contabilidade, é muito conveniente trabalhar com eles. (PAPN 3)

A dificuldade de equacionar número de clientes e visitas do Contador foi abordada pelo Especialista 7, quem tenta manter uma rotina de visitas aos seus clientes.

A ética e a relação de confiança apareceram nas falas dos Especialistas 7 e 8. O primeiro, tratou do relacionamento com seus colaboradores que precisa ser de confiança, pois, não é possível que ele controle e revise todos os trabalhos realizados. A segunda, a Especialista 8, tratou da ética no âmbito do relacionamento com o cliente, quem ficaria “nas mãos” do Contador por não entender de determinados assuntos. Disse ela:

Tem muito cliente que não entende, a maioria deles não entende de contabilidade. Então, eles estão na tua mão. O cliente está na tua mão! Se você errar um tributo e o teu cliente não souber, não entender, [e] você quiser agir de má fé, você age. Mas eticamente você não age dessa maneira. Mas tem muito contador que age e, eu acho assim, que você tem que oferecer o teu know-how de trabalho, o material humano. Você trabalha com o teu intelecto e é isso que você tem que oferecer. (Especialista 8)

A segmentação ou especialização do Escritório Contábil é apontada pelo Especialista 3 como diferencial competitivo. Segundo ele:

Você tem sim que ter o domínio da metodologia [contábil]. Mas eu acho que tem que ir além, ter uma visão de negócio, se especializar num segmento, se especializar num negócio. Eu acho que o generalista perde. Cada vez mais você se especializa num

segmento, mesmo numa micro[empresa], você tem segmentos: ‘Pô, eu só atendo farmácias. Eu só atendo padarias. Eu só atendo lojas no varejo’. (Especialista 3)

Esse modelo de atuação também apareceu na fala de outros Especialistas, como o Especialista 5, que afirmou não ser qualquer Escritório Contábil capaz de atender as Empresas de Base Tecnológicas e como o Especialista 7 que se concentrou no nicho da veterinária, sua primeira formação, sendo visto por seus clientes como alguém que fala a língua deles.

4.3.3 A Formação do Contador e seus reflexos na rotina de atendimento de MPEs

O Ensino da Contabilidade foi citado por nove interlocutores, recebendo 27 nós, conforme indicado na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13: Subcategorias e nós associados ao Ensino de Contabilidade

Categoria e Subcategoria	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	Σ
Ensino de Contabilidade	3		3				5	1		7	1		1								1	5			27
Formação do Contador	2		1				5	1		3	1											5			18
Papel da Universidade	1		2							4			1								1				9

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

Os Especialistas com formação em Contabilidade criticaram aspectos do ensino superior da área no que tange o preparo para lidar com as MPEs, especialmente os que atuam em Escritórios Contábeis, segundo os quais, o conhecimento necessário para atuar nos serviços mais demandados pelos PAPNs, rotinas fiscais e de departamento pessoal, foi adquirido fora da graduação em cursos e treinamentos adicionais ou na prática, como coloca o Especialista 7:

E meu pai [Contabilista, dono do escritório matriz do Especialista 7] sempre falava isso: “ A faculdade não vai te dar nada. Toda a teoria da faculdade você não vai aplicar aqui. Aqui é uma outra realidade”. E eu posso dizer que a minha experiência aqui na [nome da faculdade], na graduação, eu realmente não aprendi nada disso: serviço técnico[escrita fiscal e folha de pagamento]. (Especialista 7)

Para a Especialista 1, o Contador que apoia os PAPNs, precisa ter habilidades administrativas, conhecer de administração. Segundo ela, as universidades deveriam oferecer preparo diferenciado, direcionado à realidade dos pequenos negócios, afirma ela:

Enquanto a universidade não formar professores ou alunos, futuros profissionais, voltados com uma preocupação específica para a pequena empresa, com realidades

totalmente diferenciadas, numa linguagem acessível a eles. Você sabe que a linguagem que a gente utiliza hoje na contabilidade ela não é acessível nem para quem é grande empresário, imagina para os pequenos empresários. (Especialista 1)

Também foram mencionadas a falta de preparo do Contador para vender e negociar seus serviços, como afirmaram a Especialista 10 e o PAPN 5.

O papel da universidade em relação às MPEs é destacado pela Especialista 10 ao compartilhar as experiências de extensão em que a universidade, por meio dos alunos e sob orientação dos professores, levava o conhecimento acadêmico para os PAPNs. De acordo com o Especialista 3, cabe à universidade estimular o empreendedorismo em seus alunos, acompanhar as mudanças de mercado e ensinar e disseminar a nova contabilidade, ou seja, aquelas convergidas para o padrão internacional.

4.4 Aspectos associados ao Ambiente Tributário e à Burocracia

A subcategoria ‘carga tributária e a sonegação de impostos’ foi a que recebeu o maior número de nós dentro da categoria Tributos e Burocracia. A discussão sobre esses dados será apresentada na sequência e está sintetizada na Tabela 14:

Tabela 14: Subcategorias e nós associados a Tributos e Burocracia

Categoria e Subcategoria	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	Σ		
Tributos e Burocracia			3			3	7	6		2	4													1	4	30	
Carga Tributária e Sonegação			1			3	6	3		2	3															2	20
Complexidade das normas e burocracia			2					3			1													1	1	8	
Informatização do governo X Sonegação							1																			1	1
Regime tributário simplificado																									1	1	

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

A carga tributária e a sonegação receberam a mesma subcategoria porque, de acordo com as falas dos Especialistas, esses temas andam frequentemente ligados quando se trata da MPE. O Especialista 6 afirmar ser algo cultural:

Uma coisa que na época não, mas hoje eu vejo, hoje eu chamaria de problema mesmo. Hoje. Eu não tinha bem essa consciência, é o fato, por exemplo, no que se refere a tributos. O empresário do micro ou pequeno negócio sempre querendo

sonegar, querendo levar vantagem com relação ao Fisco, sabe? Isso é bem cultural, típico. Aliás, eu não sei se isso é só do pequeno e médio, não é? [risos] Mas, enfim, muitos deles acreditam fortemente que para ter sucesso, para a empresa progredir, não pode pagar muito imposto, que tem que sonegar o máximo possível.... Sabe esse negócio? De não querer pagar imposto, de vender sem nota, funcionário sem registro. Mas isso é como se fosse para sobreviver. Na cabeça deles, precisa daquilo para sobreviver. Então eu vejo isso como um problema mesmo. Hoje, eu estou convencido de que eles estão errados. De repente, isso pode até ser um fator para eles não irem para frente. (Especialista 6)

O Especialista 7 nota que alguns PAPNs quando criticam a alta carga tributária, fazem isso subjetivamente, com base em cálculos intuitivos, muitas vezes superestimados e incompatíveis com a realidade de seus negócios, os quais estão enquadrados em regime simplificado de tributação, o Simples. Para a Especialista 8, existe uma ideia entre os PAPNs de que o Simples implica em menor fiscalização. Portanto, é o melhor regime em qualquer situação. E, por isso, teriam que esforçar-se para manter o faturamento dentro do limite permitido ao regime, o que ela discorda:

[No SIMPLES] você tem alíquotas menores até, entre aspas, porque se você fizer um planejamento tributário, às vezes, muitas empresas estão pagando mais tributo do que pagariam no lucro real. Mas eles têm medo, têm na cabeça que o SIMPLES é melhor, eles são menos fiscalizados e punidos também por conta disso. Mas eles querem se limitar e ficar faturando até 3 milhões e 600 mil para não pagar mais imposto. (Especialista 8)

A omissão de receita, ou seja, a venda informal sem emissão de nota fiscal é o principal fator para que o empresário oculte informações do Contador, afirma o Especialista 11. Essas operações informais fazem com que a contabilidade oficial, preparada pelo Contador, seja diferente daquela que o empresário tem internamente, como argumenta o Especialista 3.

Contrariando a ideia da necessidade de sonegar para sobreviver, colocada pelo Especialista 6, o Especialista 7 ressalta que seus clientes que recolhem os tributos sobre todas as receitas têm conseguido se manterem no mercado:

Eu tento colocar eles na linha. Alguns deles fazem algum comentário: “Nunca paguei tanto imposto como depois que você entrou.” E eu não vejo isso como uma crítica. É uma crítica, mas eu não vejo como crítica. Eu falo “Bem-vindo ao Brasil, no nosso país é assim”. Mas a maioria tem conseguido pagar os impostos e ficar no mínimo positivo, senão teriam fechado. (Especialista 7)

O peso da carga tributária é ainda mais sentido para negócios em fase inicial, de acordo com a PAPN 8:

Porque realmente é forte, você está começando o negócio que você tem que pagar 17% de tudo o que você, mais o contador que é um salário mínimo, mais décimo terceiro, mais o sindicato, mais o seu CAU [registro profissional] que é do conselho, mais o conselho da empresa, um escritório de arquitetura que está começando não consegue sustentar tudo isso, entendeu? É muita coisa. Eu acho muito doido isso de cobrar tanto imposto para empresas que estão iniciando. (PAPN 8)

A PAPN 8 defende a existência de uma graduação na tributação pela idade do negócio. Ou seja, empresas nascentes pagariam menos impostos, os quais aumentariam de acordo com o crescimento. Sugestão similar também é defendida pela Especialista 8, a qual enxerga que a diferença no volume de impostos, obrigações acessórias e exigências entre o regime simplificado, o Simples, e os demais regimes tributários, Presumido e Real, como um dos motivadores para que os empresários tentassem artimanhas diversas para manter-se no Simples. Ela exemplificou a situação de clientes que segregam o negócio formalmente em várias empresas para continuar enquadrado no regime simplificado, com cada negócio faturando o teto permitido.

A sonegação e artimanhas evasivas são um empecilho para a assessoria contábil de qualidade. De acordo com a Especialista 10, “*eu não vou ter uma assessoria verdadeira se eu não passar informações verdadeiras e se eu passo informações verdadeiras, eu vou mostrar que sou diferente daquilo que eu aparento ser*”. Além de atrapalhar a qualidade do serviço contábil, essas práticas representam risco aos escritórios de contabilidade e ao contador, como relato o Especialista 7:

Mas nessa questão de sonegação eu tento passar isso até porque a responsabilidade do contador é muito grande. Então hoje nós somos responsáveis solidários por

metade da falcatura que esse cliente faz. Então eu quero diminuir esse meu passivo, esse meu risco. (Especialista 7)

O excesso de obrigações acessórias, de prestação de contas ao Fisco e de burocracia é outro tema recorrente quando o assunto é tributação e prejudica tanto o empresário, quanto o profissional da área contábil. Para o empresariado, mesmo estando a MPE em regime tributário simplificado, a complexidade das normas é alta. Na visão do Especialista 3:

A realidade brasileira ainda é uma realidade voltada para atender a legislação tributária. E, nós sabemos que, dada a complexidade tributária brasileira, que é uma complexidade realmente cruel para os empresários, mesmo falando do Simples. (Especialista 3)

Tal complexidade é evidenciada no relato do PAPN 6:

O que atrapalha o negócio não é a carga tributária em si. A questão não é que ela é alta, mas sim confusa. Por mais que você se empenhe em ter tudo certo, é difícil ter segurança de que está tudo bem, pois as leis são complexas e pouco claras. (PAPN 6)

Um exemplo de excesso de burocracia foi relatado pela PAPN 8 em sua saga para alterar o endereço de sua empresa, frente ao custo do serviço cobrado pelo Contador e suas dificuldades de caixa. Para ela, algo assim deveria ser simples, podendo ser feito pelo próprio empresário. Ela conta sua dificuldade:

Primeiro existe uma super burocracia eu acho. Vou dar um exemplo bobo, a minha empresa foi aberta em um endereço no apartamento que eu morava em Moema. Até hoje eu não mudei esse endereço porque eu me mudei para o Butantã e fiquei no corre-corre. E não consegui porque é o contador que tem que mudar isso. E aí ele cobra mil reais só para mudar o endereço da empresa, porque ele falou que é supercomplicado. Eu acho que deveria ser uma coisa que eu poderia fazer, entendeu? Preciso dele para eu mudar o endereço? Aí quando eu estava quase juntando a grana, 'beleza, vamos mudar o endereço', aí eu saí do Butantã e agora eu estou aqui. Meu contrato vence em março do ano que vem. Então, eu estou com o endereço da empresa de uma coisa que eu alugava três anos atrás. É muito chato porque chega uma carta da minha empresa lá a dona do apartamento vai falar assim: 'Que que está chegando uma carta de uma empresa no meu endereço?' Isso pode me trazer problemas até. A gente tem que ter uma grana para fazer essa mudança de endereço

que deveria ser uma coisa simples que eu, pela internet, poderia fazer. Talvez seja e eu que não sei. Porque parece que faz tudo ficar complicado. (PAPN 8)

Na perspectiva dos profissionais contábeis, a burocracia e excesso de obrigações acessórias ao Fisco tomam o tempo do Contador e representam risco ao escritório, visto que erros são custosos. O Especialista 11 afirma: “*Eu percebo que um dos grandes problemas é a questão de cumprimento de obrigações, lado bastante burocrático*”. A Especialista 8 critica o excesso de obrigações acessórias, muitas vezes redundantes. Para ela, o tempo gasto com essas redundâncias poderia ser direcionado a atenção ao cliente, quem realmente paga pelos seus serviços. A Especialista 8 defende, ainda, uma obrigação acessória unificada para simplificar a rotina e liberar tempo ao Contador. Em suas palavras:

Teria que ter uma obrigação unificada, quando a gente manda o SPED contábil [escrituração contábil digital] tem tudo que eles precisam saber ali, já tem a DIMOF [declaração das operações financeiras que os bancos enviam à Receita Federal] que é uma comanda de crédito que o banco manda. Então, não precisa de mais nada, não precisa ficar... E fora mais tempo para gente, contador, poder oferecer um serviço melhor para o nosso cliente, que é o nosso papel e não trabalhar para o Fisco.... Se simplificar, a gente vai conseguir, de repente, ter mais tempo para oferecer um serviço melhor. (Especialista 8)

Como apontado pelos interlocutores, cujas percepções foram acima resgatadas, a carga tributária é tema que faz parte da vida da MPE e é muitas vezes associada à necessidade de sonegação para existência do negócio. Essa postura associada à complexidade da legislação e o excesso de obrigações acessórias e burocracias exigidos pelo fisco dificultam a vida do PAPN e do Contador.

4.5 Aspectos associados à Comunicação

A comunicação permeia indiretamente todas as situações relatadas pelos Entrevistados e diretamente em 20 situações que foram associadas às subcategorias demonstradas na Tabela 15:

Tabela 15: Subcategorias e nós associados à Comunicação

Categoria e Subcategoria	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	P	P	P	P	P	P	P	Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	
Comunicação	6			3	1		3		1		2	1					1		2						20
Linguagem acessível, tradução de termos e ajustes de linguagem	2			3			2				1														8
Empatia	3						1																		4
Acompanhamento, contato constante, criação de canais e proativo	1																1		1						3
Disponibilidade, abertura ao diálogo e 'saber quem procurar'					1				1										1						3
Redes de relacionamento											1	1													2

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

A Especialista 1 considera que muitos termos utilizados pelos Contabilistas são complicados para os empresários de pequenos negócios. Já o Especialista 4 relata que os termos mais simples do dia a dia contábil são compreendidos pelos PAPNs. O cuidado com o uso de jargões e termos técnicos é mencionado pelo Especialista 7:

Eu acho que a linguagem contábil ela é difícil se você não ficar atento, porque como a gente está no meio e a gente fala habitualmente entre a gente, aquele termo soa para nós como um termo consagrado, é óbvio. Mas não é. (Especialista 7)

Para o Especialista 11, por mais que o Contador tente traduzir termos para uma linguagem acessível, a própria complexidade de determinados assuntos representaria um dificultador para o entendimento pelo PAPN:

Eu acho que o papel mesmo, a importância de nós como consultores para o microempresário é tentar fazer ele entender e esclarecer como uma linguagem acessível. Mas, às vezes, a gente enfrenta um pouco de dificuldade pelo assunto ser naturalmente complexo. (Especialista 11)

O ambiente empático aparece nas falas dos Especialistas 1 e 7 como importante para o diálogo entre Contabilista e Empresário. Para a Especialista 1, a oralidade é a forma mais eficiente de comunicação com esse público. Além disso, o Especialista 7 comenta a possibilidade de ajustar a comunicação quando a conversa ocorre pessoalmente de acordo com as pistas visuais, expressão facial e corporal, do empresário:

Às vezes você não percebe que entrou numa linguagem técnica que eles fizeram aquela carinha de paisagem, eu tento ficar percebendo se a pessoa está com carinha de paisagem, quando eu vejo eu paro Às vezes, pessoalmente, sempre

pessoalmente, você vê que é nítido, que a pessoa perdeu o fio da meada, que ela está com o ouvido em você, mas pensando outras coisas. (Especialista 7)

A criação de canais de comunicação pode estimular a busca do PAPN pelo Contador, afirma o Especialista 5. Para a Especialista 1, é fundamental a recorrência do contato com o Empresário, o acompanhamento regular. Saber quem é responsável pelo o quê e com quem deve conversar é um diferencial do escritório contábil que atende o PAPN3, enquanto a proatividade do Contador é algo desejado, mas nem sempre percebido pelos Empresários:

De novo, ele [o contador] respondia sempre muito rápida às nossas perguntas. Mas ele nunca ofereceu: “Olha para a atividade de vocês, que é consultoria, o ISS é 5%, mas se a gente colocar pesquisa e desenvolvimento, o ISS é 2%.” Tive eu que pegar todos os códigos fiscais da prefeitura de São Paulo ... (PAPN 3)

É claro que, assim, já aconteceu dela falar: “Olha, se um dia você precisar de alguma ajuda para alguma planilha desse tipo. ” Ela estava lá, ela poderia me ajudar. Mas é uma coisa que não foi muito explícita para mim se isso seria uma tarefa que poderia ser do escritório de contabilidade. (PAPN 1)

As redes de relacionamento apareceram como uma boa prática dos escritórios e contadores que compartilham ideias e sugestões entre si, afirma o Especialista 11. Essas redes também são mantidas pelos PAPNs para indicação e avaliação dos serviços de seus contadores, como exemplifica o Especialista 12: *“os empresários se conhecem e consultam lá um ao outro: ‘foi bom o trabalho que eles fizeram?’ ”*

4.6 A Consultoria Contábil

À categoria ‘Consultoria’ foram associados 190 nós correspondentes a excertos das transcrições que tratavam de falas específicas ao serviço de consultoria às MPEs, utilizando-se aqui a definição proposta por Schein (1972) de que consultoria é ajudar “o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente ” ou que sugeririam demandas de apoio aos PAPNs diferentes daquelas associadas às categorias anteriormente apresentadas. A distribuição dos nós entre as subcategorias e os sujeitos da pesquisa é apresentada na Tabela 16:

Tabela 16: Subcategorias e nós associados à Consultoria

Categoria e Subcategoria	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	Σ
Consultoria	4	3	6	14	26	3	29	19	1	7	8	11	10	1	6	1	1	9	4	10	6	2	4	5	190
Desenvolvimento de Plano de Negócios e orçamentos, visão longo prazo					1	1		3				1	4		1		1	4	2	2			2	1	23
Fatores associados à busca por apoio, aconselhamento, consultoria				1			2			4	1	1			1					2	6			1	19
Treinamento para PAPN		1			4		3				3	1	2					1		2					17
Relação de Confiança	1						1	5		2	1	2			2				1						15
Orientação em administração e gestão			1	4	1		1	1				2	1					2		1					14
Conhecimento de mercado, setor, negócio			2	2	2	1	1	4															1		13
Aconselhamento de negócios, estratégia, planejamento e mercado			1	1	1		2	2			1	1								1			1		11
Orientação para soluções, seus riscos e impactos	2			1	3		2	1										1							10
Análises financeiras			1				3	1										1							6
Contabilidade Gerencial						1	2				1		1						1						6
Relacionamento Contador - PAPN								1			1								1		1		2		6
Acessibilidade econômica à consultoria		1			1		2								1										5
Adequação de relatório							2	1						1											4
Empatia					4																				4
Flexibilidade e proximidade					2								1		1										4
Orientação na busca por capital, investimentos e financiamentos	1				2						1														4
Planejamento tributário					1		2						1												4
Diagnóstico					1		2																		3
Dificuldades enfrentadas pela MPE		1		1																				1	3
Dinâmica do Escritório Contábil			1				2																		3
Multidisciplinariedade na atuação					2											1									3
Valorizar, aproveitar os controles e conhecimento do PAPN				1					1	1															3
Acompanhamento, contato constante, criação de canais e proativo											1											1			2
Regularidade em vários âmbitos				2																					2
Complexidade das normas e burocracia																			1						1
Formação do Contador								1																	1
Gestão/Administração do Negócio pelo PAPN				1																					1
Honorários do Contador							1																		1
Linguagem acessível, tradução de termos e ajustes de linguagem					1																				1
Satisfação pessoal							1																		1

Fonte: Elaborado pela Autora (E = Especialista e P = PAPN)

As ferramentas de Plano de Negócios e Orçamentos e o planejamento para o longo prazo foram os temas mais recorrentes dentre os entrevistados, seja nos casos em que alguns

PAPNs compartilharam suas dificuldades com esses assuntos, seja na indicação feita pelos Especialistas da importância de se atentar para isso na gestão das MPEs.

Dentre os empresários entrevistados, a elaboração e manutenção de um plano de negócios não é frequente. O PAPN 3 contou ter elaborado um plano somente a partir do segundo ano de vida do seu negócio. No primeiro ano, conhecia o “*nível mínimo de negócios que precisa ter para pagar as contas*”. A PAPN 4 elabora seu plano de negócios como parte da avaliação do seu curso de pós-graduação. Porém, até o momento da entrevista não tinha elaborado a parte financeira mesmo. Ela afirma: “*Eu tenho isso na cabeça, eu ainda não escrevi porque eu não cheguei nessa parte*” (PAPN 4). A PAPN 2 não fez qualquer tipo de planejamento quando iniciou sua agência de conteúdo. Inclusive, acredita que se tivesse feito, não teria aberto o negócio: “*Foi uma coisa mal planejada, eu acho. Se eu tivesse planejado mesmo, administrativamente, talvez eu não tivesse nem aberto essa agência*”. (PAPN 2)

Para a Especialista 8, o empresário com um bom plano de negócios, deveria ter facilidades para levantar capital no mercado, enquanto o Especialista 5 afirma que os empresários com planos elaborados costumam concentrar suas atenções na parte tecnológica ou comercial do negócio: “*Plano de negócios eles chegam a ter, mas acabam focando muito mais na parte tecnológica e comercial do que a parte administrativa.*” Esse impasse apareceu na fala do Especialista 12 ao se recordar da época em que empreendeu sua empresa de contabilidade:

A gente tinha um grau de investimento elevado no negócio e a gente investia bastante. E eu acho que a gente se preocupou muito com isso. Acho que a gente ficou tão preocupado com isso que acabou esquecendo até um pouco de prospecção de mercado, de conseguir cliente. (Especialista 12)

A Especialista 8 conta que, quando recebe um cliente interessado em abrir uma empresa, mas com desconhecimento aparente do mercado, ela tenta alertá-lo sem cobrar por isso, tenta mostrar a ele a importância de planejar-se. A importância do planejamento foi apontada pela PAPN 7 ao demonstrar suas dificuldades para enfrentar as sazonalidades de faturamento do seu negócio, embora tenha planejado as despesas. A PAPN 1 disse que acredita que sua contadora poderia ter ajudado mais no planejamento, quando questionada sobre o que esperava de seu escritório de contabilidade. Segundo ela:

Agora, eu acho que pensar o negócio, num planejamento maior, né? Como pensar no plano de negócio, nos investimentos, projeção para o futuro, isso é uma coisa que o escritório poderia ter ajudado um pouco mais. Que é uma coisa que a gente acabou fazendo nesse último período. (PAPN 1)

Para a Especialista 8, o contador tem condições de ajudar no planejamento:

Você consegue trabalhar com previsões. O contador ele te dá formas de você flexibilizar as tuas decisões, de você ter uma maneira de você prever situações, ao longo do tempo. Você consegue verificar e adequar uma melhor maneira de você tratar desses fatores externos. (Especialista 8)

Para a Especialista 15, o contador deve utilizar-se de seu conhecimento fiscal e societário para ajudar o PAPN a pensar estratégias diferenciais para seu negócio: *“Ele já tem o domínio da questão societário, o domínio da questão fiscal, então, ele poderia ajudar a formar os diferenciais e, junto com isso, ter algumas ideias, boas ferramentas que ajudariam na gestão dessas empresas”*.

O Especialista 13 aponta a implantação de inovação como uma necessidade dos PAPNs. Além disso, a fala abaixo da PAPN 2 indica que, apesar de ter consciência da importância da gestão, muitas vezes, o PAPN precisa de alguém que lhe ajude a sair do que ela chama de “mambembismo”.

Porque não existe empresa viável que não tenha essa rotina [administrativa]. Isso não existe, né? Não existe isso, não é possível sobreviver sem isso. Isso faz parte da nossa sobrevivência também e é uma estratégia que tem que ser retomada para a gente poder ter planejamento para ser uma empresa de verdade, né? Às vezes, parece que a gente está num mambembismo, só fazendo matéria e vendendo e fazendo matéria e vendendo. (PAPN 2)

Os aconselhamentos e orientações procurados ou oferecidos, segundo relatos dos envolvidos, envolveram questões que podem ser divididas em gestão, estratégia e mercado. Na gestão, foram evidenciadas situações em que se espera do profissional apoiador da MPE sugestões de saídas e soluções aos problemas que os PAPNs lhes trazem. A Especialista 1 ressalta a importância de propor soluções, de mostrar as saídas, como relata a PAPN 2: *“Olha, eu espero que o contador apresente algumas soluções, que fale: ‘Olha, por que você não faz assim?’ ”*. Do contrário, constroem-se a visão como aquela que tem a PAPN 8, a de um

profissional que “só bota os contras”, ou a de profissionais que “dificultam ao invés de facilitar” (PAPN 4), ou “alguém que põe sempre empecilhos” (PAPN 6).

No âmbito da estratégia, o estabelecimento de parcerias foi citado. Um exemplo de parceria foi a busca pelos produtos do SEBRAE, como indicado pelo Especialista 5. A Especialista 8 relata situação em que a *expertise* em tributos ajuda o empresário a modelar sua estratégia:

Então a gente sentou [contadora com clientes que a procuraram sobre um novo negócio] e eu dei toda a consultoria que eles precisavam para dar o 'start' na empresa. Eu ofereci para eles, hoje, numa reunião, eu expliquei tudo para eles. Eu expliquei os três regimes de tributação, eu ofereci o planejamento tributário. De que forma? Por que eles têm que saber? Para implantar o planejamento, o custo da mercadoria, também envolve tributos. Então, de que forma que eles vão atuar? Por exemplo, a parte societária, de que forma que eles vão atuar, ou com um representante comercial, que é serviço, ou vendendo diretamente o produto? De que forma é mais viável? Eu já apresentei o que é objeto social da empresa que está montada e é voltada para o serviço, não para o comércio. Então, eles têm que remexer essa estrutura societária, da constituição da empresa. Então, toda essa parte de consultoria e essa parte de saber se é melhor eles importarem diretamente o produto, ou se eles compram dessa importadora o produto e revendem, no que implica a substituição tributária dos produtos deles. Você acaba dando todas essas informações que eles precisam para sentar e falar: 'Não, vamos fazer dessa maneira'. (Especialista 8)

Quanto ao mercado, para o Especialista 7, repensar o preço pode ser alternativa para o PAPN, embora alguns tenham medo de mexer no preço. A PAPN 4 descreveu sua reflexão sobre como selecionou sua clientela e a PAPN 7 comentou sua ideia de vender para pessoas jurídicas. Esses relatos indicam que a formação de preço e a definição de clientela podem ser motivos para aconselhamentos.

Para os Especialistas 3 e 4, não se trata de substituir o apoio às questões tributárias e societárias, mas, ao contrário, complementá-las, ir além. O Especialista 4 afirma que a solução proposta precisa ser compatível com a realidade da MPE. Em suas palavras:

Um engenheiro que vai fazer um projeto de uma reforma de uma loja, ou um arquiteto, ele tem que pensar na funcionalidade, talvez não tanto na beleza. Tem que pensar naquilo que dá resultado para empresa. (Especialista 4)

O Especialista 5 ressalta que a decisão em seguir ou não um aconselhamento está nas mãos do PAPN. Em complemento, o Especialista 7 enfatiza a importância de indicar ao PAPN os riscos envolvidos em cada caminho ou solução proposto.

Foram expostas situações em que o PAPN desconhecia ferramentas, conceitos ou outras formas de encontrar soluções para seus problemas. Nesses casos, foram elucidadas orientações com o propósito de treinar os empresários e desenvolver neles a autonomia. O Especialista 7 defende o treinamento gradativo para que o empresário comece a perceber o valor dos relatórios gerados pela contabilidade, por exemplo. Segundo ele: *“eu acho que dá para você gradativamente ir treinando seu cliente para apreciar um relatório financeiro”*. O Especialista 5 apontou a importância de conscientizar o PAPN iniciante para a importância de controles básicos de gestão. Para ele, trata-se de contribuir para o amadurecimento dos gestores. Nas palavras dele: *“Que os caras saiam de ser um empresário imaturo, imaturo não, mas ainda em formação, para um empresário propriamente dito.”* As atividades de treinamento podem ser, inclusive, produtos da consultoria, como era o caso da empresa criada pelo Especialista 12.

A PAPN 4, cujo negócio é na área administrativa, afirma que, muitas vezes, não basta apenas orientar, é preciso acompanhar, fazer junto, *“pegar na mão”*, como disse ela. Ela ainda defende: *“se a pessoa não faz com uma conversa, com uma orientação, a gente tem que buscar novas formas de fazer com que os empreendedores, os administradores façam da forma correta.”* Porém, o despreparo ou a falta de conhecimentos administrativos básicos de alguns empresários dificulta a possibilidade de ajuda, como sugere o Especialista 11:

Às vezes, [a orientação] demanda uma bagagem de noções de negócios, de noções de contabilidade e de administração que, às vezes, o empresário não tem. Muitas vezes o empresário não tem essa formação. Às vezes, o empresário é uma pessoa que trabalhava com um outro tipo de atividade e resolveu abrir uma empresa. Então, nessas situações, a gente percebe que é muito difícil de auxiliar o empresário, fazer com que ele entenda quando o negócio dele está sendo rentável ou quando não está sendo. (Especialista 11)

Os Especialistas 11 e 13 afirmam que muitos PAPNs não conhecem a contabilidade gerencial, indicando a necessidade de orientação para seu uso. O Especialista 13 contou que, quando era empresário, descobriu a contabilidade de custos em um curso de pós-graduação e, depois de conhecê-la, percebeu quão importante são suas ferramentas para a gestão. Esse desconhecimento da área contábil-gerencial também é indicado pelo Especialista 11:

Eu percebo muito isso em relação ao empresário que acha que contabilidade é aquela de fazer balanço e publicar no jornal e não enxerga que existe uma outra contabilidade, um sistema informação para tomar decisão, que é aquele que ele pode ter dentro da empresa. (Especialista 11)

Nesse contexto de orientação e treinamento, o apoiador precisa considerar e valorizar o conhecimento prévio do empresário. Para o Especialista 4, seria uma postura soberba desconsiderar a bagagem do PAPN. A Especialista 10 afirma que algo que pode funcionar para uma MPE, pode não funcionar para outra. Portanto, não se pode impor práticas “*goela abaixo*”. Considerar o que o cliente já tem ou já faz é uma prática adotada pelo Especialista 11, especificamente relatada quando da informatização de sistemas de controle.

O Especialista 2 afirma que os materiais de treinamento destinados ao público da pequena empresa devem ser “*mais mastigados*”, enquanto o Especialista 5 ressalta em diversas passagens a necessidade do conselheiro da MPE equilibrar a exposição a questões de controle, jurídicas e tributárias no período nascente e frágil do negócio, do contrário, “*começa a virar feijoada para recém-nascido. Começa a ficar muito pesado para um cara que tem tanto problema.*”

Para apoiar o PAPN nas questões acima apresentadas, bem como treiná-lo, é preciso ter conhecimento em áreas que vão além da contabilidade, como explicita a Especialista 8:

Mas o que foge dali são outras questões, são questões de mercado, que na verdade estão envolvidas na parte contábil, mas que são questões que o profissional contábil tem que saber e que não é contabilidade propriamente dita. (Especialista 8)

De acordo com o Especialista 3, é preciso conhecer técnicas de administração, o mercado de atuação e o negócio do cliente, segmentar o atendimento para se tornar especialista em determinado setor. A necessidade de conhecimento em administração também aparece na fala do Especialistas 12, ao citar a experiência de seu escritório de consultoria:

“como consultoria entraria, pelo menos do meu ponto de vista, uma forma mais de orientação em relação à administração financeira.”

O conhecimento das particularidades da empresa é apontado pelos Especialistas 4, 5, 6, 7, 8. O Especialista 6 enfatiza a importância desse entendimento profundo fazendo analogia ao ato de mergulhar, para ele: *“seria interessante se esse profissional de contabilidade realmente mergulhasse nos negócios do pequeno e microempresário, mergulhasse mesmo nos negócios”*.

Para conhecer as especificidades da MPE, o consultor precisa receber do PAPN informações sobre o negócio. Esse compartilhamento de informação da empresa envolve a confiança do empresário no profissional que lhe apoia. Os Especialistas 10 e 11 afirmaram perceber situações em que o PAPN tem medo de abrir informações ao contador. Para a Especialista 8, a confiança é fundamental para que o cliente se abra ao contador, inclusive, sobre situações problemáticas. A Especialista 15 afirma que o PAPN *“vê que pode confiar quando essa informação não for usada contra ele, quer dizer, que o contador não vai abrir a boca e passar a informação nem para o Fisco, nem para os concorrentes.”* A ética do profissional contábil é ponto fundamental no estabelecimento da confiança, segundo a Especialista 8.

Foram mencionadas razões para o PAPN procurar ajuda especializada. Para solucionar algum problema, afirmou o PAPN 5, para aconselhamentos no momento de iniciar um novo negócio, indicou o Especialista 11, para sanar dúvidas ou implantar contabilidade gerencial, principalmente quando há o cenário em que a contabilidade oficial não contém todas as operações da empresa, disse o Especialista 7 ou por alguma obrigação legal que demande um especialista, afirma o Especialista 4. Existem também situações que indicam a maior propensão do PAPN à consultoria, tais como a participação em licitações e o maior nível de profissionalização da gestão, segundo o PAPN5 e a expansão do negócio com consequente apelo à visão de longo prazo, colocou a Especialista 10. A efetividade da consultoria é maior quando o PAPN é diretamente interessado no seu resultado, explicou o Especialista 12 ao compartilhar sua experiência como consultor que ajudava a empresa a se preparar para receber capital externo.

A PAPN 8 expôs seu dilema para buscar apoio: falta de tempo versus ausência de trabalho que lhe paralisa. Para ela, essa questão pesa mais do que o custo dos serviços, visto que ela ainda encontra apoio de que precisa gratuitamente. Em suas palavras:

Tem os cursos do SEBRAE, tem muitas palestras de graça, de gestão de negócios, mas acontece uma coisa comigo que eu não sei se acontece com as outras pessoas, quando o negócio assim, quando eu estou com muito trabalho, eu não tenho tempo, e quando eu estou sem dinheiro nenhum, eu fico paralisada de medo. (PAPN 8)

O recurso financeiro para pagar uma consultoria nem sempre está disponível na MPE. O Especialista 2, em seus projetos educacionais voltados a esse público considera o ambiente de recurso escasso, no qual a gratuidade ou redução de preços de materiais é almejada. O Especialista 7 advoga uma consultoria que agregue valor à empresa, porém, a um custo pagável, segundo ele, uma forma de viabilizar isso é o ajuste do honorário ao tamanho do negócio, com aumento de valores à medida que a empresa cresce. A Especialista 15 explicita sua experiência de viabilização dos serviços de aconselhamento por meio de consultorias coletivas. Em suas palavras:

Uma das formas que eu vi que dá mais resultado em consultoria de pequenas empresas é você fazer uma consultoria coletiva, dar para o cara, nem para o contador é produtivo, nem para o empresário, uma pessoa exclusiva para ele. (Especialista 15)

Experiência similar foi relatada pelo Especialista 4 com a prática de plantões de dúvidas para tirar dúvidas jurídicas das empresas de uma incubadora, em uma espécie de mutirão.

A contabilidade gerencial e seus instrumentos perpassou as falas em muitas ocasiões. A implantação de relatórios gerenciais que ajudem o PAPN: na formação do preço de seu produto; na apuração de margens de contribuição, de custos e da lucratividade real do negócio foi sugerida pelo Especialista 7 como um dos objetivos da consultoria contábil. O Especialista 6 inclui a elaboração de orçamentos prospectivos, que permitam ao PAPN pensar no longo prazo e preparar-se para as mudanças de mercado. Essa visão prospectiva do apoio contábil é enfatizada pelo Especialista 3. A linguagem dos relatórios deve ser simplificada, afirma a Especialista 8. Complementarmente, o Especialista 7 sugere o uso de gráficos para facilitar a leitura e o entendimento do leitor. Para o Especialista 14, é fundamental que essas informações úteis para a tomada de decisão do PAPN estejam, além de em uma linguagem simples, como sugerido pelos Especialistas 7 e 8, em um único lugar, de

forma curta e facilmente consultada, similar ao quadro de bordo de um avião, que permite ao piloto o ajuste rápido de rota. Dessa maneira, expectativas como a PAPN 2 com relação ao contador seriam atendidas, a saber:

[Imagina o contador como] *um cara que entende de finanças e alguém que vai me ajudar a equilibrar as finanças da minha empresa de alguma maneira, que vai me ajudar a pensar em preço, vai me ajudar a fazer fluxo de caixa. É, vai me ajudar a precificar o meu conteúdo.* (PAPN 2)

Sobre a implantação da contabilidade gerencial, o Especialista 11 ressalta: “*A gente [contadores] tem plenas condições de fazer [de implantar e orientar]. E é nosso papel fazer. Mas, assim, a operacionalização dessas ferramentas nós não temos condições de fazer porque realmente não está dentro da empresa.*”

O planejamento tributário foi apontado pelos Especialistas 5, 7 e 8 como objeto da consultoria contábil para a MPE. O Especialista 4 inclui questões de regularização em diversas áreas, inclusive a ambiental, a qual é bastante negligenciada pelos PAPNs, segundo ele.

Dentro da consultoria também estariam orientações e aconselhamento sobre: (i) as melhores formas de captar recurso, segundo os Especialistas 1 e 12; (ii) o preparo para diligências de futuros investidores, como mencionado pelo Especialista 5; e (iii) a elaboração de projetos, indica a Especialista 1.

Para captar o estado em que a MPE se encontra, suas dificuldades e potencialidades, um diagnóstico deve ser feito antes do início da consultoria. O Especialista 7 afirmou começar seu trabalho de consultoria com um novo cliente por meio de um relatório que ele mesmo chama de diagnóstico. Esse mesmo recurso foi citado pelo Especialista 5, o qual acrescentou a importância da multidisciplinariedade dessa etapa, tal como é a necessidade de consultoria ao PAPN em múltiplas áreas.

O Especialista 16 usou o termo ‘integrador’ para definir o contador em uma atuação na consultoria. Na situação relatada por ele, o contador deveria integrar a empresa, o empresário-administrador e outros consultores externos. Outras situações nas quais o consultor atuou como integrador foram mencionadas por outros especialistas. O Especialista 5, que atua como consultor interno para empresas incubadas afirma fazer a interface entre as áreas administrativa, representada pelo

gestor da empresa, e contábil, representada pelo contador externo. O Especialista 12 relatou sua experiência em consultoria para investimento, quando atuava integrando os recursos humanos da empresa com recursos externos para otimizar as rotinas administrativas e gerar informações mais confiáveis e tempestivas.

O Especialista 7 expôs uma situação em que foi consultado pelo cliente, mas não se sentiu apto para orientá-lo:

Na questão da motivação e liderança, problemas pessoais com funcionários, aí eu já não tenho certeza [se o contador poderia ajudar]. Acho que talvez existam profissionais mais competentes para isso. Em um bate papo, sim, [mas] não em uma relação de contador-cliente. Às vezes, de amizade, a gente fala. O cara está frustrado com o funcionário e você fala dos teus problemas também “Olha, não é só na tua clínica, eu também tenho problemas com funcionários, mas a gente tem que conviver, é uma equipe, blá blá bla, blá blá bla, blá blá blá”. Acho que no papel da informação sim [o contador pode ajudar], no resto eu já não tenho tanta certeza. Acho que tem gente mais competente. (Especialista 7)

O relato do Especialista 7 pode ser apreendido ainda no âmbito do papel integrador do consultor, à medida que entende os limites da sua especialidade ou da sua capacidade técnica para oferecer orientação e sugere a procura por outro profissional, outro especialista para auxiliar o PAPN, retomando assim o papel integrador sugerido pelo Especialista 16.

O Contador tem uma proximidade privilegiada como o PAPN, sendo muitas vezes o único profissional a quem o empresário da MPE pode recorrer. Como evidencia a fala do Especialista 13 e corrobora a fala da Especialista 15:

Porque a partir do momento que o pequeno empresário não tem essa fundamentação de gestão de custos ou gestão financeira, o cara mais próximo dele que domina alguma coisa sobre isso é o contador dele. (Especialista 13)

E nada melhor do que essa pessoa a ajudar já que conhece a empresa, que tem os números, que já está em contato com a empresa, tem tudo para ser

exatamente a pessoa que pode ajudar esse pequeno empresário na gestão dele.
(Especialista 15)

A partir das falas dos sujeitos da pesquisa acima apresentadas, apreende-se que a consultoria contábil a ser oferecida ao PAPN envolve aconselhamentos acerca do mercado, das estratégias e da gestão da MPE. Para isso, algumas ferramentas e relatórios mínimos de controles e gestão foram citados, tais como plano de negócios, fluxo de caixa, orçamentos prospectivos que permitam simulações, contabilidade de custos, ponto de equilíbrio e gerenciamento de capital de giro e de estoques. Os relatórios devem ter linguagem clara e simples, adequados ao contexto da MPE e disponível de forma rápida e, de preferência, em uma única folha. O apoio em planejamento tributário incluiu a busca por diferenciais competitivos, alinhados à estratégia da MPE. O treinamento é uma prática do consultor, que deverá ajudar o PAPN a desenvolver autonomia para os assuntos alvo de treinamento, o qual pode ser oferecido pelo consultor ou ser indicado por ele. Para que o contador consultor tenha acesso às informações completas e verdadeiras da empresa, faz necessário o estabelecimento de uma relação de confiança com o empresário e o comportamento ético do profissional contribuiu para que o PAPN veja no contador alguém em quem possa confiar. Por fim, o contador para atuar como consultor, tal como indicado pelos entrevistados, precisa desenvolver conhecimentos em multiáreas, em especial, na administração.

5 Proposições

O ambiente mercadológico, burocrático e tributário da MPE e o perfil do seu proprietário-administrador têm impacto na consultoria contábil a ser oferecida ao PAPN. Em um ambiente muitas vezes desfavorável aos pequenos negócios (The World Bank, 2014; Deloitte, 2013, 2012), onde a concorrência com grandes empresas e a luta diária pela sobrevivência são dificuldades correntes, o perfil do PAPN impacta diretamente a gestão da MPE, que tem por característica comum a centralização e a informalidade.

Os empresários da pequena empresa iniciam um negócio próprio por diversas razões, que muitas vezes envolvem sonhos e satisfação pessoal. Aqueles com perfil empreendedor, ou seja, com visão e compromisso com a realização de seus sonhos (Filion, 1999), tendem a buscar informação, são mais propícios à profissionalização da gestão, preocupam-se com o longo prazo e utilizam a contabilidade para a tomada de decisão. Por outro lado, os empresários sem esse perfil procuram o contador exclusivamente para serviços fiscais e de departamento de pessoal, normalmente concentram-se nas rotinas operacionais do negócio e mantêm uma gestão focada no imediatismo.

O PAPN está, muitas vezes, envolvido na atividade operacional, além de ter que se ocupar da gestão do negócio. Portanto, seu tempo é um recurso escasso. Além disso, a literatura indica a centralização da gestão na figura do dono (Bortoli Neto, 1980) e a deficiência em competências administrativas (Raifur, 2013; Longenecker et al., 1998; Casa Nova, 1996) como características comuns desses empresários.

A falta de separação clara entre as finanças pessoais e da empresa é uma prática comumente encontrada na MPE, bem como a omissão de receitas para redução de tributos e a informalidade, completa ou parcial, na contratação de funcionários. Os recursos tecnológicos e financeiros são geralmente escassos (Batista et al., 2012; Trindade et al., 2010; SEBRAE, 2007; Kassai & Casa Nova, 2006; Machado et al., 2006), o acesso a capital é restrito (Daskalakis et al., 2013; Deloitte, 2012) e as demandas por apoio ou informações se diferenciam dependendo da fase vivida pela MPE, se está iniciando-se, se assentando ou consolidando-se no mercado ou, até mesmo, passando por dificuldades que podem culminar em sua extinção (Dyer & Ross, 2007).

A relação da MPE com o contador ou o escritório contábil está fortemente calcada na assessoria para assuntos fiscais (apuração de impostos e cumprimento de obrigações

acessórias) (Marion, 2006), de departamento de pessoal (rotinas de contratação, férias e rescisão, fechamento de folha de pagamento de funcionários e apuração de encargos trabalhistas) e paralegais (formalização/constituição, alterações e encerramento de empresas), como apontam Miranda et al., (2008). O grande número de obrigações acessórias, a complexidade das leis tributárias e suas constantes alterações fazem parte da realidade dos escritórios contábeis. Além disso, existe o dilema dos honorários dos serviços contábeis, que é visto como muito alto pelos PAPNs e como baixo pelos contabilistas, frente ao volume de trabalho e responsabilidade atreladas aos serviços.

O conhecimento acerca do perfil do PAPN, do negócio da MPE, do mercado em que atua (ambiente da consultoria) é imprescindível para pensar o formato e conteúdo da consultoria contábil a ser oferecida ao empresário. Um diagnóstico deve ser feito inicialmente para captar as dificuldades e as potencialidades da empresa a fim de conhecer a empresa atendida (Dyer & Ross, 2007; Padula, 1996) para se propor solução ou sugerir caminhos adequados. Nesse momento, devem ser expostos claramente todas as implicações e riscos envolvidos em cada sugestão para que a decisão do PAPN seja embasada e consciente.

A natureza do serviço da consultoria a ser oferecida às MPEs pelos contadores pode ser dividida em três categorias: ferramentas, aconselhamento e treinamento.

As ferramentas, relatórios ou rotinas, básicas e essenciais para auxiliar a gestão e a tomada de decisão do PAPN, cuja implantação seria sugerida pelo consultor contábil, incluiriam o Plano de Negócios; o Fluxo de Caixa prospectivo e; o Orçamento prospectivo, que permitam simulações de cenários, tal como proposto por Casa Nova (1996); contabilidade de custos; o controle e a administração do capital de giro e dos estoques; o levantamento do ponto de equilíbrio; e as rotinas de controles mínimos administrativos (Berry et al., 2006). A efetividade da implantação e uso dessas ferramentas dependerão de sua aceitação pelo PAPN. Para isso, é importante entender com profundidade suas necessidades e expectativas, valorizando e aproveitando seus eventuais controles já estabelecidos e adaptando os relatórios a uma linguagem simples e com significado para o empresário, além de estarem à disposição em um único lugar, de forma simples e rápida (Casa Nova, 1996).

Os aconselhamentos ou orientações têm como principal foco ajudar o PAPN a reduzir o seu envolvimento com aspectos da operação, pelo menos em alguns momentos, para pensar no negócio, sua estratégia e administração e a desenvolver sua visão empreendedora. No que concerne à estratégia, o consultor contábil pode extrapolar a atuação no planejamento

tributário das MPEs (Batista et al., 2012) oferecendo a esse empresário a sua *expertise* societária e em tributos para que alternativas possam ser simuladas e comparadas, objetivando diferencial competitivo para o negócio. Além disso, as orientações versam sobre a busca pelas melhores alternativas de financiamento, a elaboração de projetos para captação de recursos e a preparação do negócio para as diligências de possíveis investidores externos.

Ao consultor contábil caberia alertar o PAPN, com pouca experiência ou pouco conhecimento em administração, para a importância da profissionalização da gestão, de planejar-se com uma perspectiva de longo prazo, organizando formalmente as ideias e os planos que o empresário, geralmente, ‘carrega na cabeça’, e das práticas que lhe ajudam a prever e se preparar para as mudanças de mercado, essenciais para a continuidade e sustentabilidade do negócio. A manutenção das redes de relacionamento, de compartilhamento de experiências, erros e boas práticas entre os PAPNs também seriam incentivados pelo consultor.

O treinamento é parte do trabalho do consultor, segundo Schein (1995). Dentro do escopo da consultoria contábil ele é direcionado ao entendimento, ao ‘como fazer’ algo e objetiva a autonomia do PAPN. Trata-se de apoiar esse empresário no seu processo de amadurecimento enquanto gestor. Quatro temas são alvo principal do treinamento na MPE: (i) a separação da vida da empresa e da vida pessoal do empresário, o que na contabilidade é chamado de ‘princípio da entidade’, incluindo orientações sobre finanças pessoais; (ii) o processo de informatização do governo com consequente impacto em práticas fiscais evasivas; (iii) o entendimento dos regimes de caixa e competência e a importância desse último para avaliar o desempenho do negócio; e, por fim, (iv) o potencial de ajuda à gestão da MPE da contabilidade, em especial, da contabilidade gerencial. Esses temas são, comumente, os mais urgentes de treinamento na MPE. Porém, outros assuntos podem ser demandados na atuação como contador-consultor do PAPN. Para que realmente ocorra a transferência de conhecimento do consultor contábil ao PAPN, é preciso que haja compatibilidade de contextos entre os dois e cabe ao consultor adaptar-se (Dalley & Hamilton, 2000).

A consultoria contábil demanda uma relação de confiança entre o contador e o PAPN (Gooderham et al., 2004; Bennett & Robson, 1999), para que esse empresário abra inteiramente as informações ao profissional, a fim de que o consultor possa alertar para os riscos e propor soluções e caminhos alternativos. Cabe ao consultor a atenção para propor soluções compatíveis à realidade e à capacidade econômica da MPE, além de adotar uma

linguagem simples e empática, como também sugerem Villa et al. (2013) e IFAC (2010) e, de preferência, presencial e informal (Stone, 2011; Gooderham et al., 2004; Dalley & Hamilton, 2000).

O consultor precisa ter sensibilidade para dosar a “pressão” sobre o PAPN pela preocupação com controles administrativos, para não prejudicar a atenção do empresário a outras áreas da empresa, principalmente quando o PAPN é o único responsável pelo operacional do negócio.

Dado o contexto de recurso escasso nas MPEs, a viabilização econômica da consultoria contábil passaria por consultorias coletivas e mutirão de atendimento, o que é chamado por Donadone et al. (2012) como massificação da consultoria. Além disso, a especialização do contador em segmentos ou setores pode representar otimização de recursos do profissional contábil.

Por fim, para oferecer a consultoria contábil, cujas características foram acima propostas, é imprescindível que o contador busque preparo em múltiplas áreas, especialmente em administração (IFAC, 2010; Miranda et al., 2008).

6 Considerações Finais

As MPEs são obrigadas por lei a manter um sistema de contabilidade que deve ser elaborado por um contabilista habilitado. Essa obrigação aproxima o contador ou o escritório contábil da MPE invariavelmente. Porém, para além da obrigatoriedade de um sistema de contabilidade, essas empresas comumente procuram esses profissionais para rotinas fiscais, de departamento de pessoal e outras de cunho burocrático, como abertura, alterações e encerramento de empresas, por exemplo. Esse contexto, bem como o número de MPEs existente, fazem dessas empresas a principal clientela dos contadores e escritórios de contabilidade.

Em um cenário de recursos escassos, luta por sobrevivência e dificuldades variadas, os PAPNs, que contam com a assessoria do profissional contábil, muitas vezes não têm recursos financeiros suficientes para contratar outro especialista, principalmente no caso de microempresas em fase de se estabelecer no mercado ou em situação de crise. Portanto, seria o contador o profissional da área de gestão mais próximo do PAPN, tornando o apoio desse profissional a esse empresariado relevante.

Embora existam muitos trabalhos sobre os aspectos envolvidos na consultoria oferecida às MPEs e PMEs, eles não caracterizam essa consultoria em si, especialmente a consultoria contábil.

Pelas razões acima apresentadas, o objetivo da pesquisa foi caracterizar a consultoria contábil a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos Proprietários Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) com o propósito de ajudá-los na lida com as dificuldades específicas das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Para isso, foram realizadas 23 entrevistas com oito PAPNs e quinze especialistas, a fim de captar a partir da percepção desses interlocutores as dificuldades enfrentadas pelas MPEs e pelos seus PAPNs, bem como o apoio profissional que poderiam receber para o enfrentamento dessas dificuldades. Após a análise das falas dos 24 interlocutores (23 entrevistas e o relato de um professor, documentado por relato de memória), as quais passaram por extenso processo de codificação com uso do software Nvivo, um conjunto de características foi levantado e concerne a aspectos sobre a natureza do serviço da consultoria contábil, dividida em três categorias: ferramentas, aconselhamento e treinamento; além de sua ambiência e possibilidades de viabilização econômica.

A consultoria contábil, tal como demonstrado na Figura 2 do capítulo terceiro deste trabalho, está inserida no contexto da MPE e dialoga com outros aspectos que se inter-relacionam: (a) as características comuns do seus PAPNs; (b) a tributação e o conjunto de regras legais que deve ser observado por esses empresários e por seus Contadores ou Escritórios Contábeis, (c) cuja prática profissional é influenciada pelo excesso de obrigações fiscais acessórias, pela percepção de baixo honorário recebido por esses serviços e por uma formação educacional, a qual, geralmente, não é voltada para as demandas do pequeno negócio; e (d) a comunicação entre consultor-contador e PAPN que permeará todo o processo de consultoria.

O contador-consultor deve atuar como um integrador, ora integrando múltiplos conhecimentos, especialmente contábil e administrativo, ora integrando os administradores da empresa e seus outros apoiadores, internos e externos.

No caso de PAPNs com pouco conhecimento de gestão que procura no profissional contábil o apoio para melhorar a administração do seu negócio, o consultor deverá ultrapassar os limites da área contábil, auxiliando esse empresário em assuntos de finanças gerais, marketing, jurídico etc., integrando conhecimentos básicos dessas áreas para apoiar o PAPN de forma multitemática.

À medida que esse PAPN desenvolve suas habilidades de administração, implanta uma gestão profissional, sua empresa cresce e contrata outros apoiadores internos e externos, o contador-consultor, com seu conhecimento acerca daquele negócio, passa a ser um integrador desses profissionais e da administração, auxiliando, dessa forma, na otimização de recursos.

Por fim, não se propõe aqui a substituição dos serviços oferecidos hoje pelos escritórios contábeis às MPEs, os quais são vistos pelos PAPNs como a principal função do contador, mas sim o seu complemento com o intuito de ajudar esse empresariado a superar as dificuldades específicas das empresas de menor porte. Afinal, como afirmam Marriott e Marriott (2000), os serviços tradicionais podem representar uma janela de oportunidade para a consultoria contábil.

Sugere-se pesquisas futuras sobre: a formação do contador e como preparar (ou se deveria preparar) para as práticas do escritório contábil demandadas pelas MPEs; o impacto da especialização em determinados segmentos pelo escritório contábil em seu desempenho; o

impacto das diferenças de carga tributária e volume de obrigações entre os regimes tributários, Simples, Presumido e Real, na decisões de omissão de receita ou no desestímulo ao crescimento da MPE; e o efeito da múltipla jornada, mãe, dona de casa e empresária na vida das mulheres empreendedoras.

7 Bibliografia

- Amaral, J. V., & Casa Nova, S. P. (jul/dez de 2010). Os Fatores de Insucesso das Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade: Um Estudo em Unidades Lotéricas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 5(2).
- Batista, F. F., Freitas, E. C., Soares, S. J., & Rêgo, T. d. (2012). Uma Investigação acerca da Mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte da Cidade de Sousa, PB. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 56-71.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 155-180.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (2004). The role of trust and contract in the supply of business advice. *Cambridge Journal of Economics*, 28(4), 471-488.
- Bennett, R. J., Obson, P. J., & Bratton, W. J. (2001). The influence of location on the use by SMEs of external advice and collaboration. *Urban Studies*, 38(9), 1531-1557.
- Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33-47.
- Blackburn, R. A., Carey, P., & Tanewski, G. (2010). The Role of Trust, Relationships and Professional Ethics in the Supply of External Business Advice by Accountants to SMEs. *SSRN Electronic Journal*, 1-42.
- Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Pfeiffer.
- BNDES, B. N. (2011). Circular N° 34, de 06 de setembro de 2011. *Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático*.
- Bortoli Neto, A. d. (1980). Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da FEA. *Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- BRASIL. (27 de Novembro de 1984). LEI N° 7.256. Brasília, DF.
- BRASIL. (5 de Outubro de 1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília.
- BRASIL. (5 de Dezembro de 1996). LEI N° 9.317. Brasília, DF.
- BRASIL. (Outubro de 5 de 1999). LEI N° 9841. Brasília, DF.

- BRASIL. (10 de Janeiro de 2002). Lei nº 10406 - Código Civil Brasileiro. *Código Civil Brasileiro*. Brasília.
- BRASIL. (14 de Dezembro de 2006). Lei Complementar n.123. *Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte*. Brasília, DF.
- BRASIL. (s.d.). *Portal do Empreendedor*. Acesso em 9 de Setembro de 2014, disponível em <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>
- Carey, P. J. (2015). External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2).
- Carland, J. W., Hoy, F., R.Boulton, W., & Carland, J. A. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 354-359.
- Carneiro, J. D., & Dall'Agnol, R. M. (2004/2005). A consultoria em gestão realizada pelo contabilista como alternativa de redução da mortalidade das MPE. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 4(10), 9-23.
- Carter, A. J., Burritt, R. L., & Pisaniello, J. D. (2013). The dual roles for accountants in sustaining rural communities. *Accounting Research Journal*, 2, pp. 130-153.
- Carter, S., Mason, C., & Tagg, S. (2006). *Lifting the Barriers to Growth in UK Small Businesses*. London: Federation of Small Businesses.
- Casa Nova, S. P. (1996). Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. São Paulo: Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Cavalcante, C. H., & Schneiders, P. M. (2008). A contabilidade como geradora de informações na gestão de micros e pequenas . *RBC Revista Brasileira de Contabilidade*.
- CFC, C. F. (5 de dezembro de 2012). Resolução CFC nº 1.418 . *ITG 1000 - Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte*. Brasília.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londres: Sage .
- Concistré, L. (2012). *Consultoria: uma opção de carreira*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conselho Federal de Contabilidade, C. (2015). <http://portalcfc.org.br/>. Acesso em 18 de Julho de 2015, disponível em Quantos Somos: <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>
- CPC, C. d. (2009). Pronunciamento Técnico PME: Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas.

- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage.
- Dalley, J., & Hamilton, B. (2000). Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18(3), pp. 51-59.
- Daskalakis, N., Jarvis, R., & Schizas, E. (2013). Financing practices and preferences for micro and small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 80-101.
- David Filho, B. (2013). <http://www.convecon.com.br>. Acesso em 12 de Novembro de 2014, disponível em 23º Convenção dos Profissionais de Contabilidade do Estado de São Paulo: <http://www.convecon.com.br/download/ITG1000.pdf>
- Deloitte. (2012). *As PMEs que Mais Crescem no Brasil: Um estudo sobre os desafios do ambiente de negócios no caminho das empresas emergentes*.
- Deloitte. (2013). *Empresas e empreendedores O novo ranking das PMEs e um perfil dos líderes das emergentes em 8 anos da pesquisa*.
- Donadone, J. C., Silveira, F. Z., & Ralio, V. R. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Gestão & Produção*, 19(1), 151-171.
- Dyer, M. L., & Ross, C. A. (2007). Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 25(2), pp. 130-151.
- Emerson, R., Fretz, R., & Shaw, L. (1995). Processing Fieldnotes: Coding Memoing. Em *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fabretti, L. C. (2011). *Prática Tributária da Micro, Pequena e Média Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001). Grounded Theory. Em E. M. Fernandes, Â. Maia, & L. S. Almeida, *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
- Ferronato, A. J. (2011). *Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas – Sobrevivência e Sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.
- Gooderham, P., Tobiassen, A., Doving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firm. *International Small Business Journal*, 22(1), 5-22.
- Halabi, A. K., Barrett, R., & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(2), pp. 163-179.

- Hochsprung, R., Borges, J. L., Freitas, C. L., Espíndola, E. E., & Ventura, C. (2011). Obrigatoriedade da Escrituração Contábil nas Micro e Pequenas Empresas na Concepção dos Contabilistas da Grande Florianópolis. *Revista Ambiente Contábil*, 3(1), 20-36.
- Hopper, T., Koga, T., & Goto, J. (1999). Cost accounting in small and medium sized Japanese companies: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 30(1), pp. 73-86.
- IASB, I. A. (Junho de 2013). *A Guide for Micro-sized Entities Applying the IFRS for SMEs (2009)*. Londres, Reino Unido: IFRS Foundation.
- IBGE, I. B. (2014). *Estatística do Cadastro Central de Empresas 2012*. Rio de Janeiro: IBGE.
- IFAC, I. F. (Abril de 2010). The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Medium sized Enterprises. *Information Paper Small and Medium Practices Committee*. Nova Iorque.
- IFRS Foundation. (Junho de 2013). *A Guide for Micro-sized Entities Applying the IFRS for SMEs (2009)*. Londres, Reino Unido.
- Jarvis, R., & Rigby, M. (2012). The provision of human resources and employment advice to small and medium-sized enterprises: The role of small and medium-sized practices of accountants. *International Small Business Journal*, 30(8), 944-956.
- Jay, L., & Schaper, M. (2003). Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 136-143.
- Johnson, S., Webber, D. J., & Thomas, W. (2007). Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study. *Environment and Planning A*, 8, 1981-1997.
- Kassai, J. R., & Casa Nova, S. P. (2006). Pequenas Empresas - Como é difícil "levantar dinheiro"! *ConTexto*, 6(9).
- Lima Junior, M. P., & Carvalho, V. G. (2010). A Contabilidade no Contexto da Análise Financeira: Um Estudo nas Indústrias Têxteis em Natal/RN Ano 2008. *Revista Ambiente Contábil*, 2(1), 1-14.
- Lima, E. d. (2001). As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas. *ANAIS do II EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, (pp. 421-436). Londrina/PR.
- Lincoln, I. S., & Guba, E. G. (2006). Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. Em N. K. Denzin, & I. S. Lincoln, *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens* (pp. 169-192). Artmed Bookman.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. (1998). *Administração de Pequenas Empresas*. (M. L. Rosa, & S. Stancatti, Trads.) São Paulo: Person Education.

- Machado, M. A., Machado, M. R., & Callado, A. L. (2006). Análise Dinâmica e o Financiamento das Necessidades de Capital de Giro das Pequenas e Médias Empresas localizadas na cidade de João Pessoa, PB: Um Estudo Exploratório. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2), 139-149.
- Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), pp. 129-148.
- Marion, J. C. (2006). *Contabilidade Empresarial: A Contabilidade como Instrumento de Análise, Gerência e Decisão. as Demonstrações Contábeis: Origens e Finalidades. Os Aspectos Fiscais e Contábeis das Leis em Vigor* (12ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11(4), pp. 475-492.
- MERCOSUL, M. C. (1998). Resolução nº 59.
- Miranda, L. C., Libonati, J. J., & Freire, D. R. (2008). Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os Contadores Necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, 19(1), 131-151.
- Miranda, L. C., Libonati, J. J., Freire, D. R., & Saturnino, O. (2008). Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos : são os Contadores Necessários ? *Contabilidade Vista & Revista*, 19(1), 131-151.
- Moreira, R. D., Encarnação, L. V., Bispo Neto, O. A., Angotti, M., & Colauto, R. D. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Padula, A. D. (abril/junho de 1996). Diversificação estratégica das atividades dos profissionais contábeis. *Revista de Administração*, 31(2), 29-39.
- Raifur, L. (2013). Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da FEA. *Fatores Determinantes do Desempenho de Pequenas e Médias Empresas da Região Centro-Sul do Estado do Paraná*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Relvas, T. R., Bertholini, A., & Segato, V. D. (2010). *Manual de Técnicas e Práticas de Aplicação da Lei 11.638/07 nas Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo CRCSP.
- Riva, E. D. (2013). Adoção do Padrão Internacional de Contabilidade nas Pequenas e Médias Empresas e seus Efeitos na Concessão de Crédito. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo, Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP).
- Robson, P. J., & Bennett, R. J. (2000). SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15, 193-208.

- Rosa, J. A., & Olinquevitch, J. L. (2005). *De Contador a Consultor: Estratégias para ampliação do portfólio de serviços do escritório contábil*. São Paulo: IOB Thomson.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Londres: Sage.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de procedimentos*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), pp. 14-19.
- SEBRAE. (5 de Outubro de 2010). *Aumentar participação no PIB é desafio para micro e pequenas empresas da América Latina e Caribe*. Acesso em 11 de Novembro de 2014, disponível em Agência Sebrae de Notícias (ASN): <http://www.pr.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PR/Aumentar-participa%C3%A7%C3%A3o-no-PIB-%C3%A9-desafio-para-micro-e-pequenas-empresas-da-Am%C3%A9rica-Latina-e-Caribe>
- SEBRAE, & CFC. (s.d.). <http://www.comunidade.sebrae.com.br/contabilizando/Sobre+o+Contabilizando/default.aspx>. Acesso em 05 de 12 de 2013, disponível em Contabilizando.
- SEBRAE, S. B. (2007). *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005*. Brasília: SEBRAE.
- SEBRAE, S. B. (2013). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013*. São Paulo: DIEESE.
- SEBRAE, S. B. (2013). *Sobrevivência das Empresas no Brasil - Coleção Estudos e Pesquisas*. Brasília, DF: SEBRAE.
- SEBRAE, S. B. (2014). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília: SEBRAE.
- Silva, A. C., & Marion, J. C. (2013). *Manual de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas.
- Stone, G. (2011a). Let's talk: Adapting accountants' communications to small business managers' objectives and preferences. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(6), 781–809.
- Stone, G. (2011b). Readability of accountants' communications with small business—Some Australian evidence. *Accounting Forum*, 35, pp. 247-261.
- Stone, G. (2012). The effectiveness of newsletters in accountants' client relations with small business managers: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(1), pp. 21-49.
- The World Bank. (2014). *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. The World Bank.

- Trindade, M. A., Nunes, M. B., Linhares, T. d., & Teixeira, R. M. (2010). Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 9(1-2), 231-250.
- Ueno, R. B., & Casa Nova, S. P. (2006). Um Estudo Sobre A Percepção do Micro e Pequeno Empresário Sobre A Importância da Contabilidade no Processo de Tomada de Decisão. *Anais do IX SemeAd*.
- Vetter, S., & Köhler, J. (2014). *Business demographics and dynamics in Europe: Trends in the composition of the company landscape*. Frankfurt: Deutsche Bank AG.
- Villa, P. (2012). O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin. *Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis*. Curitiba, PR: Programa de Mestrado em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- Villa, P., Espejo, M. M., Casa Nova, S. P., & Voese, S. B. (2013). O Monólogo Contábil: uma Análise do Uso da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas à luz do Processo Comunicacional segundo Bakhtin. *Congresso Anpcont - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*, (pp. 1-19).
- Vox Populi. (2007). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE São Paulo*. São Paulo: SEBRAE-SP.

Apêndice 1

(Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pelos entrevistados)



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: Contadores consultores das Micro e Pequenas Empresas e suas habilidades e competências na visão de empresários e especialistas. (provisório)

Pesquisadora responsável: Cíntia do Nascimento Silva

Instituição / Departamento: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA USP / Departamento de Contabilidade.

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Prof. Luciano Gualberto, 908 - FEA 3 - Sala 15 - Cidade Universitária - 05508-900 - São Paulo, SP – Brasil.

Telefone da pesquisadora responsável para contato: (11) 99129-7116

Local da coleta de dados:

Prezado (a) Senhor(a):

- Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa de forma totalmente **voluntária**;
- Antes de concordar em participar desta pesquisa é muito importante que você compreenda as informações contidas neste documento;
- A pesquisadora deverá responder a todas as suas dúvidas antes que você decida participar;
- Você tem o direito de **desistir** de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Esta pesquisa busca levantar as características da consultoria a ser oferecida pelo contador-consultor em sua atuação com as Micro e Pequenas Empresas - MPE na percepção de especialistas que atuam com esse tipo de empresa e dos próprios empreendedores/empresários.

Sua participação na pesquisa é importante e atende as seguintes condições:

Procedimentos. Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar de uma entrevista que será gravada. A entrevista será transcrita e você terá acesso à transcrição parcial (dos trechos que serão citados na pesquisa) ou completa, caso prefira.

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você, mas com contribuição para a discussão do assunto.

Riscos. A entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Utilização das informações. As informações fornecidas por você serão utilizadas somente para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, incluindo a dissertação de mestrado da pesquisadora e artigos em eventos ou periódicos acadêmicos que se originem da pesquisa.

Ciência e de acordo do participante (sujeito da pesquisa)

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu, _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

São Paulo, de _____ de 201X.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Representante legal (para casos de pacientes menores de 18 anos, analfabetos, semianalfabetos ou portadores de deficiência auditiva ou visual)

Ciência da pesquisadora responsável pelo projeto:

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa ou representante legal para a participação neste estudo.

São Paulo, de _____ de 201X
Cíntia do Nascimento Silva
Responsável pelo projeto

Apêndice 2

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
3 departamentos básicos do escritório: escrita contábil, fiscal e folha de pagamento	1	1	Sim
A Academia contábil tem que acompanhar as mudanças e ensinar a nova contabilidade	1	1	Sim
A busca pela sobrevivência como dificultador para implantar ferramentas de gestão	1	1	Sim
A concorrência com marcas famosas e consolidadas	1	1	Sim
A contabilidade para a tomada de decisão não precisa se limitar a técnicas de partidas dobradas	1	1	Sim
A contabilidade societária da PME é pouco exposta a usuário externo e pouco útil para esse público	1	1	Sim
A empresa como laboratório de aprendizado	1	1	Sim
A empresa é bem maior do que o contábil está dizendo, isso prejudica análise de crédito	1	1	Sim
A empresa é reflexo do seu administrador	1	1	Sim
A empresa se confunde com o perfil do seu administrador	1	1	Sim
A informalidade como realidade da MPE	1	1	Sim
A linguagem técnica é mais dura.	1	1	Sim
A maioria dos clientes só procuram suporte quando tem problema	1	1	Sim
A maioria dos PAPNs mata um leão por dia, não está preocupada com consultoria	1	1	Sim
A personalidade do Gestor interfere diretamente no perfil da empresa	1	1	Sim
A proximidade do contador ou administrado no negócio faz o apoio ser mais eficaz que de outras instituições de fomento da gestão, como SEBRAE, p.e.	1	1	Sim
A responsabilidade é do administrador, se fizer algo errado, o problema é dele	1	1	Sim
A universidade indo ao encontro do empresário da PE	1	2	Sim
Acha que a mudança de endereço deveria ser possível ser feita por ela, sem precisar de contador	1	1	Sim
Acha que assim como ela, muita gente não tem clareza do que o contador precisa fazer	1	1	Sim
Acha que talvez seja pequena demais e daí venha o desinteresse do contador	1	1	Sim
Aconselhamento para ter um subproduto vendável enquanto desenvolve seu produto principal	1	1	Sim
Adaptabilidade ao mercado como fator de fortalecimento da empresa	1	1	Sim
Adequação da linguagem e pistas visuais	1	1	Sim
Adequação da linguagem em papel consultivo	1	1	Sim
Adequar nomenclatura de contas contábeis para facilitar entendimento do cliente	1	1	Sim
Administração ao lado da contabilidade	1	1	Sim
Administração de egos na sociedade	1	1	Sim
Administrador é um cargo, pode ser sócio ou não	1	1	Sim
Administradores que misturam contas pessoais com empresariais	1	1	Sim
Agente financeiro considera histórico da relação com a empresa e suas garantias para avaliar crédito	1	1	Sim
Agente financeiro do BNDES é cobrado para disponibilizar instrumentos financeiros para a vida da PE	1	1	Sim
Ainda está buscando uma rotina desde o nascimento do filho	1	1	Sim
Ainda não pensaram como planejarão	1	1	Sim
Ajuda do contador em informações sobre impostos e folha de pagamento	1	1	Sim
Ajuda empreendedores a desenvolver seus planos de negócio	1	1	Sim
Ajuda empreendedores a estruturar a ideia de negócio e a captar recursos financeiros	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Ajuda empresas a implementar programas de inovação e forma professores	1	1	Sim
Ajudou a desenvolver o SBplan com SEBRAE e FIESP, primeiro software gratuito para plano de negócios	1	1	Sim
Ajuste da informação à moeda funcional utilizado pelo PAPN, nem sempre é em reais	1	1	Sim
Além da ajuda fiscal e societária, ajudar o empresário a pensar estratégias diferenciais e gestão	1	1	Sim
Além da parte tributária, contador deveria orientar para contabilidade gerencial	1	1	Sim
Além das questões de registro patrimonial, contador deve orientar para a regularidade da PE em vários âmbitos	1	1	Sim
Alertando o cliente que ameaça mudar para mais barato sobre se o novo contador fará escrita contábil	1	1	Sim
Alguns conhecimentos contábeis são necessários para fazer o Plano de Negócios	1	1	Sim
Alguns PAPNs preferem manter-se no SIMPLES por acreditarem ser menos fiscalizados e punidos, mesmo quando o lucro real seria mais vantajoso	1	1	Sim
Alta mortalidade das empresas no segmento de alimentação	1	1	Sim
Altas taxas para captação de capital de giro, parcelas pesadas	1	1	Sim
Alternativa para simples não ser fator limitador de crescimento seria um regime de transição	1	1	Sim
Aluno não sai da faculdade preparado para demonstrar ao cliente quanto seu serviço é importante	1	1	Sim
Amadorismo na Gestão	1	2	Sim
Amadurecimento da gestão aumenta demanda por planejamento e questão gerencial	1	1	Sim
Amadurecimento da gestão aumenta importância da contabilidade	1	1	Sim
Amadurecimento da visão da empresária	1	1	Sim
Amadurecimento do empresário por busca de conhecimento na universidade	1	1	Sim
Ambiente brasileiro pouco favorável à PME	1	1	Sim
Ambiente de negócios brasileiro pouco favorável para as MPEs	1	1	Sim
Ambiente de negócios complexo para a PE	1	1	Sim
Amiga contadora dá dicas sobre formalização como MEI	1	1	Sim
Ampliação do quadro de funcionários do escritório contábil está limitada ao aumento do número de clientes	1	1	Sim
Análise de custo de oportunidade	1	1	Sim
Angústias sobre o futuro do negócio e necessidade de apoio financeiro e de gestão	1	1	Sim
Antecipou o lançamento de sua empresa por causa de uma oportunidade	1	1	Sim
Antes de estar no simples, negócio era inviável. Paga até hoje parcelamento de impostos	1	1	Sim
Antes de existir o simples, não tinha dinheiro para pagar os impostos	1	1	Sim
Ao contrário da crença, para ser competitiva a MPE tem que estar regular com impostos e funcionários	1	1	Sim
Ao empresário com perfil empreendedor: administrador, a consultoria vai além da contabilidade	1	1	Sim
Aparato do governo contra sonegação está mais eficiente	1	1	Sim
Apenas quem é obrigado exige contabilidade societária	1	1	Sim
Apesar da proposta do CPC separa contabilidade e fisco, na prática, continua-se fazendo contabilidade para o fisco	1	1	Sim
Apesar da taxa de mortalidade, há PAPNs que constroem impérios	1	1	Sim
Apesar de ter sócia, lida sozinha com o dia a dia do negócio	1	1	Sim
Apesar do muito trabalho, ser empresária é satisfatório	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Apesar dos problemas, as MPEs vão para frente	1	1	Sim
Apoiadores dos empresários: empreendedores não tem experiência, são geralmente estudiosos do assunto	1	1	Sim
Apoiando na decisão de vendas por margem de lucro x volume x poder de barganha	1	1	Sim
Apoiando na visão estratégica do negócio	1	1	Sim
Apoio em infraestrutura, rede de computadores e segurança	1	1	Sim
Aprender com os erros	1	1	Sim
Aprendizado com erros e fracassos anteriores são usados no empreendimento atual	1	1	Sim
Aprendizado da faculdade diferente do que é feito para a PE	1	1	Sim
Apresentação de modelos de documentos e exemplo de planilhas	1	1	Sim
Aproveitar enquanto seu produto é inovador e tem margem maior, até ter que se aproximar da concorrência	1	1	Sim
Arquitetos buscando sociedade com administradores para se organizar	1	1	Sim
Arrendamento de carteira de clientes de escritório contábil	1	1	Sim
Arrendamento de carteira de clientes de escritório contábil como forma de manter renda mensal ao deixar a carreira	1	1	Sim
As dificuldades da PE são as mesmas de outros tempos	1	1	Sim
As IFRS ainda demorarão a fazer parte da realidade das pequenas empresas	1	1	Sim
As IFRS serão conhecidas quando os contadores forem formados dentro desse novo padrão	1	1	Sim
Assessoria ajuda a antecipar maturidade gestão	1	1	Sim
Assessoria contábil exige maior esforço intelectual	1	1	Sim
Assessoria contábil, um guia da empresa	1	1	Sim
Assessoria estratégica para as tendências de mercado	1	1	Sim
Assessoria: orientação para separação da PJ e PF	1	1	Sim
Atender o cliente não é problema, o problema é o cliente ir até o espaço	1	1	Sim
Atribui vontade de empreender à sua geração	1	1	Sim
Atuação ativa em feiras e eventos sobre empreendedorismos	1	1	Sim
Aumento de vendas: tamanho faz buscar assessoria	1	1	Sim
Ausência de conceitos em relatórios financeiros pelos PAPNs da veterinária	1	1	Sim
Ausência do básico para melhorar o negócio	1	1	Sim
Autuações fiscais forçaram a profissionalização da gestão	1	1	Sim
Avaliação de viabilidade de projetos e estratégia da empresa em uma postura mais consultiva	1	1	Sim
Avaliação para concessão de crédito a MPE é feita como se fosse para PF	1	2	Sim
Barreiras para abertura e regularização ambiental dificultam a vida do PAPN	1	1	Sim
Barreiras para procurar ajuda profissional externa	1	1	Sim
Boca a boca como divulgação do serviço contábil	1	1	Sim
Busca por equilíbrio entre o visto na universidade e a prática (Nós)	1	1	Sim
Buscar novas formas de fazer com que os empreendedores façam da forma correta	1	1	Sim
Buscar parceiros que supram as deficiências e limitações do empresário como saída	1	2	Sim
Buscou informações e apoio na internet e com amigos	1	1	Sim
Buscou o que precisava na internet, conseguiu respostas em fóruns, mas demoravam	1	1	Sim
Cálculo meio intuitivo para a formação do preço do serviço do escritório	1	1	Sim
Capacitação para atender o cliente do escritório contábil inclui aprender 100 por cento das atividades	1	1	Sim
Captando o problema com o cliente	1	1	Sim
Características da gestão de MPE tem peso cultural	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Carga tributária é alta e continuará sendo independente do partido político no poder	1	1	Sim
Carinho por todos os contadores que teve até hoje, mas acha que nenhum deles serviu	1	1	Sim
Cenário da PME é de recursos mais escassos	1	1	Sim
Centralização do poder no dono e informalidade do processo de gestão	1	1	Sim
Certidões para evitar erro	1	1	Sim
CFC exigir educação continuada seria um avanço	1	1	Sim
Choque das Autuações fiscais forçaram a profissionalização da gestão (Nós)	1	1	Sim
Ciclo vicioso não se organizou por falta de tempo e falta de tempo porque não se organizou	1	1	Sim
Círculo da mediocridade	1	1	Sim
Cliente afirma que se há aumento do trabalho para lhe atender, que se negocie honorário em vez de dizer 'não dá'	1	1	Sim
Cliente ameaçando mudar para escritório mais barato	1	1	Sim
Cliente de consultoria veio por indicação de cliente do escritório contábil	1	1	Sim
Cliente desabafa com consultor, é preciso puxar o foco	1	1	Sim
Cliente faz contabilidade da empresa, mas não quer que contador faça sua declaração pessoal para que não conheça seu patrimônio pessoal	1	1	Sim
Cliente grande é aquele que paga maior honorário	1	1	Sim
Cliente maior se preocupa mais com a contabilidade, normalmente	1	1	Sim
Cliente não aceita aumento de honorários em função de aumento de obrigações acessórias imposto pelo fisco	1	1	Sim
Cliente omite informação do contador por desconfiança, não quer que o contador conheça os negócios por completo	1	1	Sim
Cliente omite informação do contador por tentativas de redução de faturamento e tributos:sonegação tributárias	1	1	Sim
Cliente paga por serviço mediano, contador entrega serviço mediano	1	1	Sim
Cliente que ameaça deixar o escritório caso contadora não aceite 'jeitinhos', pois outro contador lhe fará	1	1	Sim
Cliente que contrata consultoria preventiva tem mais nível de profissionalização	1	2	Sim
Cliente que omite informação do contador por achar que seu patrimônio será alvo de litígio jurídico	1	1	Sim
Cliente que passa por auditoria investe em consultoria preventiva	1	1	Sim
Cliente que puderam mudar para o simples, pós universalização, estão felizes	1	1	Sim
Cliente troca de serviço por falta de atenção do contador	1	1	Sim
Cientes maiores recebem visitas mais frequentes	1	1	Sim
Cientes omitem informações do contador	1	1	Sim
Cientes que abrem empresa sem ter perfil empreendedor acabam responsabilizando o contador por coisas que não estão na alçada do profissional	1	1	Sim
Cientes que atuam com licitações são propensos à contratação de serviço preventivo	1	1	Sim
Cientes que são de médio porte, mas fazem arranjos legais diversos para continuarem no simples nacional	1	1	Sim
Cientes têm conseguido ficar no mínimo positivo, mesmo pagando impostos certinho	1	1	Sim
Com a maturidade, empreender passou a ter outro sentido e outras razões	1	1	Sim
Com ampliação de tamanho, são necessários controles diferentes	1	1	Sim
Com as IFRS, na grande empresa, o contador é tão estratégico quanto outros profissionais da empresa	1	1	Sim
Com declarações unificadas, contador teria mais tempo para cumprir seu papel e não trabalhar para o fisco	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Com negócio fraco, deixou de lado as rotinas de controle de fluxo de caixa	1	1	Sim
Com tanta obrigação acessória, tempo é fator limitante do escritório para oferecer outros serviços aos clientes	1	1	Sim
Com uma renda mensal fixa, poderia se dedicar à consultoria, apesar da sazonalidade de faturamento inicial	1	1	Sim
Começou a empreender ainda grávida e deu sequência após o nascimento do filho	1	1	Sim
Começou o negócio com dinheiro pessoal de rescisões, sem plano de negócios ou investidor	1	1	Sim
Como a formação em veterinária ajudou no serviço contábil desse segmento	1	1	Sim
Como aparecer em uma mídia de rede social saturada	1	1	Sim
Como autônomo, poderia perder, mas poderia ganhar bem mais também	1	1	Sim
Como empresa de arquitetura e não decoração, pode ampliar o escopo de clientes, inclusive licitações públicas	1	1	Sim
Como o conhecimento pode promover amadurecimento do empresário	1	1	Sim
Como o contador será capaz de vender soluções de negócios que ele mesmo não aplica em sua empresa contábil	1	1	Sim
Como o simples, a tributação está mais propícia ao pequeno negócio	1	1	Sim
Como presta serviço de organização administrativa, tem que ter seu negócio bem estruturado, como modelo	1	1	Sim
Comodidade para ambos, contador e cliente, ao não gerar: ler relatórios	1	1	Sim
Complexidade da legislação tributária atrapalha a vida do empresário	1	1	Sim
Complexidade da tributação e a dificuldade de ter segurança de que tudo está certo	1	1	Sim
Complexidade da tributação é quem mais atrapalha a vida do empresário	1	1	Sim
Complexidade das questões burocráticas eventualmente levam o empresário a desistir do negócio	1	1	Sim
Complexidade na legislação faz com que contador gaste muito tempo na sua interpretação, tempo que poderia ser usado na gestão	1	1	Sim
Complexidade natural de determinados assuntos desafiam a comunicação entre contador-consultor e PAPN	1	1	Sim
Comprometimento de patrimônio familiar para pagar dívidas da empresa	1	1	Sim
Comunicação com escritório muito boa, empresário sabe que serviços tem e com quem deve falar	1	1	Sim
Comunicação é algo bem diferente quando o alvo é a PME	1	1	Sim
Comunicação é ponto básico na lida com os empresários	1	1	Sim
Concorrência	1	2	Sim
Condução do negócio era orgânica, nada muito pensado.	1	1	Sim
Confiança do PAPN no contador para as questões fiscais	1	1	Sim
Conflito entre sócios do escritório	1	1	Sim
Conhecimento da técnica contábil não é suficiente para ajudar o PAPN	1	1	Sim
Conhecimento deficitário em gestão atrapalha o empresário	1	1	Sim
Conhecimento do mercado de atuação	1	2	Sim
Conhecimento técnico como segurança para começar o próprio negócio em contabilidade	1	2	Sim
Conhecimento técnico mais amplo levou à opção de expandir o leque de clientes para lucro real	1	1	Sim
Consciência de que quando sai do planejado, embora dê certo o trabalho, pode estar ganhando menos	1	1	Sim
Conscientização para relação custo-benefício dos detalhamentos nos relatórios	1	1	Sim
Conscientizar o empresário para a importância dos controles básicos para a empresa	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Constituir a empresa, mas não abrir conta corrente e integralizar capital é um problema comum em empresas que ainda não entraram em operação	1	2	Sim
Consulta prévia a certidões como seleção dos novos clientes	1	1	Sim
Consultor com formação e experiência em áreas administrativas	1	1	Sim
Consultor com liberdade para dar respostas mais evasivas, 'veja bem'	1	1	Sim
Consultor de TI com foco no produto e seu desenho no Plano de Negócios	1	1	Sim
Consultor incentivando validação de entendimento com o Contador	1	1	Sim
Consultor indica o que o empresário precisa esperar do contador	1	1	Sim
Consultor indicando onde a resposta a um problema pode ser encontrada, quem talvez a tenha	1	1	Sim
Consultor revisão estratégia da empresa e substituindo equipamentos de produção	1	1	Sim
Consultoria ajudando a repensar o preço e estratégia de venda de produtos	1	1	Sim
Consultoria coletiva como forma de viabilizar a contratação desse serviço pela PE	1	1	Sim
Consultoria coletiva via entidades de classe e afins para ganhar economia de escala	1	1	Sim
Consultoria contábil com foco na contabilidade gerencial	1	1	Sim
Consultoria contábil como ajuda a tomada de decisão não só contábil ou tributária, mas também de mercado	1	1	Sim
Consultoria contábil como orientação da administração financeira	1	1	Sim
Consultoria contábil de orientação para uso de sistemas informatizados para os controles do negócio	1	1	Sim
Consultoria contábil e satisfação pessoal do contador	1	1	Sim
Consultoria contábil envolve conhecimento técnico contábil e tributário e conhecimento de mercado, tudo que possa afetar o futuro da empresa	1	1	Sim
Consultoria contábil exige conhecimento de questões do mercado que não são contabilidade exatamente	1	1	Sim
Consultoria contábil exige conhecimento de questões do mercado, como concorrência, aspectos financeiros e estratégia	1	1	Sim
Consultoria contábil mais valorizada que serviço técnico	1	2	Sim
Consultoria contábil não onera tanto ou reduz custo	1	1	Sim
Consultoria contábil oferece informações necessária e relevantes para a tomada de decisão sobre rumos do negócio	1	1	Sim
Consultoria contábil para apurar e entender a lucratividade real do negócio	1	1	Sim
Consultoria contábil sobre entendimento dos regimes tributários que impactam no planejamento e custo das mercadorias	1	1	Sim
Consultoria contábil sobre implicações de custos, tributos e riscos de modelos de negócios distintos	1	1	Sim
Consultoria contábil sobre melhor arranjo societário para atuação no negócio	1	1	Sim
Consultoria contratada para levantar contabilidade real gerencial x Contabilidade oficial sonegação	1	1	Sim
Consultoria de treinamento e orientação para cliente ter informação contábil mais ágil	1	1	Sim
Consultoria em marketing e comercialização	1	1	Sim
Consultoria em multiáreas	1	1	Sim
Consultoria em negócios internacionais	1	1	Sim
Consultoria era mais efetiva quando havia interesse do empresário em se ajustar	1	1	Sim
Consultoria estratégico, sugestões de rumos a seguir no negócio	1	1	Sim
Consultoria iniciada por diagnóstico	1	1	Sim
Consultoria integrando recursos existentes da empresa, indicando a busca de recursos fora para atingir o objetivo de ter a informação com qualidade e em menor tempo	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Consultoria jurídica com plantões para atender e tirar dúvidas	1	1	Sim
Consultoria mostrando se o negócio é rentável	1	1	Sim
Consultoria na interface entre a área administrativa e contábil	1	1	Sim
Consultoria oferecida junto com a contabilidade por honorário incompatível levou a repensar o modelo de contrato	1	1	Sim
Consultoria para investimento começava com correção de erros, contábeis e tributários	1	1	Sim
Consultoria para projetos de investimento	1	1	Sim
Consultoria para projetos de investimento, apontamento de erros para solução, maior interesse do empresário	1	1	Sim
Consultoria que agregue valor a um custo pagável	1	1	Sim
Consultoria tecnológica com ajuda em processos de projetos para captação de recursos FAPESP, CNPq etc.	1	1	Sim
Consultoria X contabilidade técnica	1	1	Sim
Consultou um contador que lhe passou preço sem dizer que serviço oferecia de contrapartida	1	1	Sim
Conta de chega, valor que minimiza custo tributário como base	1	1	Sim
Contabilidade com linguagem inacessível	1	1	Sim
Contabilidade como carreira mais cartesiana, mais travada	1	1	Sim
Contabilidade como forma de ganhar dinheiro	1	1	Sim
Contabilidade customizada, com informações mais mastigadas	1	1	Sim
Contabilidade deve ser olhada de maneira prospectiva e não retrospectiva	1	1	Sim
Contabilidade diferenciada e com linguagem acessível na PE	1	1	Sim
Contabilidade é mais útil quando não há sonegação	1	1	Sim
Contabilidade engloba a escrita fiscal, o planejamento tributário	1	1	Sim
Contabilidade envia relatório do que foi contabilizado	1	1	Sim
Contabilidade gerencial deve ser feita internamente com dedicação exclusiva: o próprio gestor	1	1	Sim
Contabilidade gerencial é a mais interessante para o PAPN	1	1	Sim
Contabilidade igual a terceirização	1	1	Sim
Contabilidade mais simples, que fale a língua do empresário	1	1	Sim
Contabilidade na MPE é uma conta de chegada	1	1	Sim
Contabilidade não é só débito e crédito, é conhecer das despesas e custos, saber o que dá crédito tributário, projetar faturamento para o planejamento tributário	1	1	Sim
Contabilidade oficial sem serventia no contexto da sonegação, sugestão de utilização da contabilidade gerencial	1	1	Sim
Contabilidade oficial, feita para o fisco, não representa a realidade da empresa	1	1	Sim
Contabilidade orientada para controles fiscais obrigatórios é pouco útil para boa gestão	1	1	Sim
Contabilidade para atender critérios tributários ou com foco na redução da carga tributária	1	1	Sim
Contabilidade poderia ter ajudado no planejamento, nos planos de negócio e de investimento, em projeções	1	1	Sim
Contabilidade pouco avançou em dar tratamento diferenciado à PE	1	1	Sim
Contabilidade que não reflete o investimento real e seu impacto na busca por investidor	1	1	Sim
Contabilidade societária como instrumento para justificar o lucro recebido na PF: sócio	1	1	Sim
Contabilidade societária é feita independente da exigência do cliente por recomendação do CFC	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Contabilidade societária na PE é utilizada para atender fornecedores e para bancos na solicitação de crédito	1	1	Sim
Contabilidade societária na PE feita para a apuração de tributos e para balizar as obrigações acessórias	1	1	Sim
Contabilidade societária não é tão importante já que são poucos os usuários externos	1	1	Sim
Contabilidade societária não é vista como importante para o PAPN	1	1	Sim
Contabilidade societária, IFRS, não é necessária para a PE	1	1	Sim
Contabilidade técnica continuará existindo, é preciso gente que queira ficar nela	2	2	Sim
Contabilidade técnica é mecânica	1	1	Sim
Contabilidade técnica tem remuneração incompatível com a responsabilidade atrelada, consultoria opção	1	1	Sim
Contabilidade técnica, despachante de impostos e folha como desmotivante do profissional	1	1	Sim
Contabilidade tem um controle diferente daquele, baseado em caixa, que a empresária usa	1	1	Sim
Contabilidade terceirizada como alternativa de redução de custos	1	1	Sim
Contabilidade tributária passou a ser optativa na FEA	1	1	Sim
Contabilidade vista como apuração de impostos e Folha de Pagamento	1	1	Sim
Contabilidade, como profissão regulamentada, dá oportunidade ao seu profissional de ter uma empresa, de empreender	1	1	Sim
Contabilista 'só' assina balanço	1	1	Sim
Contador = impostos a pagar	1	1	Sim
Contador acaba sendo um administrador das MPEs clientes, orientando e decidindo pelo PAPN	1	1	Sim
Contador acompanhando a PE, falando com o empresário 1 ou 2 vezes por semana	1	1	Sim
Contador afirma que pedido do cliente é muito trabalhoso	1	1	Sim
Contador ajuda dando suporte técnico nas questões burocráticas da empresa	1	1	Sim
Contador ajudando a empresária a superar seus medos dos números	1	1	Sim
Contador ajudando a pensar os números da empresa	1	1	Sim
Contador ajudando o empresário a encontrar soluções para enfrentar autuação da fiscalização do trabalho	1	1	Sim
Contador ajudaria por meio de relatórios adaptados à PE	1	1	Sim
Contador ajudou na parte burocrática e na emissão de guias de impostos	1	1	Sim
Contador antigo e seu 'pé atrás' com o surgimento do simples na década de 1990	1	1	Sim
Contador aprendeu a maior parte da sua rotina contábil na prática e não na graduação	1	1	Sim
Contador às vezes sabe que o cliente faz vendas sem nota, mas orienta para o correto sempre	1	1	Sim
Contador avisa, sugere caminhos, mas é o empresário quem decide ouvir ou não	1	1	Sim
Contador avisou que se mudasse de regime tributário, aumentaria o honorário	1	1	Sim
Contador buscou treinamento adicional para preparar-se	1	1	Sim
Contador cobra honorário, mas não explica, não ajuda, não conversa	1	1	Sim
Contador com ajuda proativa, ajudando a planejar, a formar preço, a fazer orçamento, a checar ganho dos produtos	1	1	Sim
Contador como advogado da empresa	1	1	Sim
Contador como alguém para assinar, não parece parceiro	1	1	Sim
Contador como integrador, Consultor, Empresário e Fornecedor	1	1	Sim
Contador como um entregador de guias, fator de desmotivação	1	1	Sim
Contador como um 'mal necessário' a PE	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Contador consultor ajuda o cliente a enxergar estrategicamente seu negócio, entender seu balanço para ter direção sobre custos e preço	1	1	Sim
Contador consultor nunca existiu	1	1	Sim
Contador consultor teria papel similar ao do SEBRAE	1	1	Sim
Contador consultor, um orientador dos negócios, além de contador tributário	1	1	Sim
Contador conversando com o empresário, falando das saídas	1	1	Sim
Contador correto, não permite que o cliente faça errado	1	1	Sim
Contador cumpre tabela, mal entende o negócio do cliente	1	1	Sim
Contador da MPE discutindo com o empresário o futuro, custo, preço e planejamento	1	1	Sim
Contador de MPE para gerar tributos contribuiu para o pouco status da categoria no país	1	1	Sim
Contador deve conhecer técnicas de administração, conhecer o mercado e o negócio	1	1	Sim
Contador deve mergulhar no negócio do PAPN, oferecer apoio gerencial e não ter uma postura fiscalista, mas de parceiro	1	1	Sim
Contador deve ser mais presente na vida das empresas	1	1	Sim
Contador deveria ter conhecimento sobre funcionamento dos tributos	1	1	Sim
Contador disse só conseguir simular com base no passado, não conseguia fazer projetiva	1	1	Sim
Contador domina a técnica contábil, mas não sabe vender seus benefícios, não é preparado para isso na universidade	1	1	Sim
Contador é desmotivado para explicar impostos ao cliente pois esse não tem interesse em saber	1	1	Sim
Contador é importante porque pode-se ter muito problema caso o empresário não faça as coisas direito	1	1	Sim
Contador e o contato com outros escritórios para compartilhar boas práticas e erros	1	1	Sim
Contador é um gestor de conhecimento que vai além da contabilidade, deve saber tudo que envolve a atividade de seus clientes para conseguir suportá-los	1	2	Sim
Contador empreendedor tem negócio bem estruturado, segmentado, pessoal treinado e com carreira	1	1	Sim
Contador esclarece sobre a maturidade gestão	1	1	Sim
Contador escolheu a área por falta de alternativas e seu pai já tinha escritório	1	1	Sim
Contador especialista em segmentos, por exemplo, varejo	1	1	Sim
Contador está pronto para atuar no escritório quando tem domínio obrigações fiscais, contábeis	1	1	Sim
Contador fez série de cálculos, concluiu benefício na troca de equipamentos, porém, sem considerar a estratégia da empresa	1	1	Sim
Contador habilidoso comercialmente, vende pacotes de serviços contábeis: módulos	1	1	Sim
Contador igual a fazedor de guia	1	1	Sim
Contador igual a rigor com o que é correto	1	1	Sim
Contador igual a um fardo	1	1	Sim
Contador igual alguém que ajuda a equilibrar as finanças, a pensar preço e a fazer fluxo de caixa	1	1	Sim
Contador igual burocracia	1	1	Sim
Contador igual caixa preta na relação empresa-governo	1	1	Sim
Contador insistia que seu negócio não poderia estar no simples, mas empresária pesquisou e sozinha conseguiu o enquadramento	1	1	Sim
Contador insistiu que deveria abrir ME de decoração para evitar tantos impostos no começo do negócio	1	1	Sim
Contador interno contribuindo para implantação de contabilidade gerencial	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Contador interno para maior suporte, alguém que entende do negócio	1	1	Sim
Contador já tem um padrão internacional a seguir para as pequenas empresas	1	1	Sim
Contador já vivenciou os dois mundos, da grande e agora da PE	1	1	Sim
Contador mais velho, perfil tradicional, mediação negócio - governo	1	1	Sim
Contador manda contabilidade fiscal, empresário está implementando contabilidade gerencial	1	1	Sim
Contador mantém canal de comunicação próximo e aberto com seus clientes	1	1	Sim
Contador não conhece esses controles próprios e informais de seus clientes	1	1	Sim
Contador não conhece os controles gerenciais existentes na empresa	1	1	Sim
Contador não consegue atender cliente por limitação do sistema que usa	1	1	Sim
Contador não deve submeter-se a maus clientes, ainda que necessite dos honorários.	1	1	Sim
Contador não é contratado para ajudar a planejar o futuro, é contratado para atender obrigação legal	1	1	Sim
Contador não é formado para negociação	1	1	Sim
Contador não é opção comum para consultas sobre planejamento	1	1	Sim
Contador não empreendedor tem escritório desorganizado e complicado	1	1	Sim
Contador não está preparado para vender seu serviço	1	1	Sim
Contador não parceiro	1	1	Sim
Contador não participou do plano de negócios porque não foi chamado e nem se disponibilizou	1	1	Sim
Contador não poderia dar respostas evasivas como o consultor	1	1	Sim
Contador não sabe demonstrar os benefícios da contabilidade	1	1	Sim
Contador não sabe mostrar em que seu serviço é importante	1	1	Sim
Contador não sabia a razão para o enquadramento tributário da empresa	1	1	Sim
Contador não sabia informar sobre a mudança na lei do simples, afirmou que seria a mesma coisa	1	1	Sim
Contador no escritório faz contabilidade de MPE para atender fisco	1	1	Sim
Contador oferecendo alternativas e esclarecendo os riscos envolvidos	1	1	Sim
Contador ofereceu cursos aos seus clientes	1	1	Sim
Contador ofereceu simulação de tributação retroativa para mudança de regime tributário, após questionamentos do cliente	1	1	Sim
Contador orienta, conversa, senta junto para construir os controles de contabilidade gerencial, mas é o cliente quem mantém o sistema	1	1	Sim
Contador ou tem conhecimento, ou está fora do mercado	1	1	Sim
Contador parceiro igual aquele que ajuda a fazer o gerenciamento, mesmo em negócios bem pequenos	1	1	Sim
Contador passivo, respondia rápido às perguntas, mas nunca oferecia alternativas de forma proativa	1	4	Sim
Contador pode ajudar	1	1	Sim
Contador pode ajudar fornecendo informação	1	1	Sim
Contador pode ajudar na desburocratização das rotinas para que o PAPN consiga mais tempo para cuidar do negócio	1	1	Sim
Contador pode ajudar o Empresário a planejar e prospectar o futuro, prever e preparar-se para situações de longo prazo e, assim, se preparar contra fatores externos	1	1	Sim
Contador pode ajudar o PAPN a profissionalizar a gestão, o problema é mudar a bronca que o empresário tem da contabilidade dos formulários fiscais	1	1	Sim
Contador pode transformar os números em IFRS em demonstrações e orientar o cliente	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Contador poderia ajudar a melhorar o enquadramento fiscal da empresa para reduzir custo tributário	1	1	Sim
Contador poderia orientar sobre possibilidades legais e regimes tributários	1	1	Sim
Contador precisa considerar a perspectiva da realidade do PAPN ao ajudá-lo	1	1	Sim
Contador precisa desenvolver habilidades de administração	1	1	Sim
Contador precisa estudar bastante e manter-se atualizado com a legislação para apoiar o cliente	1	1	Sim
Contador precisa ser proativo no treinamento do PAPN, explicar quando algum documento está sendo enviado errado, p.e.	1	1	Sim
Contador precisando descobrir informações. Empresário usa o chutômetro	1	1	Sim
Contador preocupação com a ética, suas orientações tributárias são dentro do que a lei permite	1	1	Sim
Contador preocupado em ressaltar idoneidade tributária de sua e de seus clientes	1	1	Sim
Contador quando propõe um controle informatizado, procura considerar controles próprios do cliente para ver como o sistema poderá ajudar	1	1	Sim
Contador que acredite no potencial do negócio	1	1	Sim
Contador que ajude a analisar o negócio, sua viabilidade, seus custos e receitas	1	1	Sim
Contador que ajude na gestão, que fizesse o empresário pensar na gestão	1	1	Sim
Contador que apresente algumas soluções	1	1	Sim
Contador que embolsava crédito tributário do empresário: falta de ética	1	1	Sim
Contador que fala a minha língua	1	1	Sim
Contador responde que seu sistema não faz contabilidade gerencial	1	2	Sim
Contador restrito a atendimento fiscal e societário: falta de preparo ou lógica do mercado?	1	1	Sim
Contador se precaveu com cartas de responsabilidade do Administrador nas informações fornecidas ao escritório contábil	1	1	Sim
Contador sem informação sobre se o salário de sua equipe está dentro do mercado	1	1	Sim
Contador sempre tenta chamar o cliente para o escritório a fim de explicar assuntos	1	1	Sim
Contador só botava os contras	1	1	Sim
Contador também é responsável pela empresa	1	1	Sim
Contador tem condição de orientar na implementação das ferramentas gerenciais, mas não de manter o sistema atualizado	1	1	Sim
Contador tem dificuldade para vender seus serviços	1	1	Sim
Contador tem perfil para ajudar o PAPN na gestão e o empresário tem confiança nesse profissional	1	1	Sim
Contador tem que conhecer o contexto do negócio e a história da empresa	1	1	Sim
Contador tem que tomar muito cuidado para não errar, dada a complexidade das normas tributária	1	1	Sim
Contador tem situação favorecida para poder ajudar o empresário em suas dificuldades	1	1	Sim
Contador tem sua ética colocada à prova em muitas ocasiões	1	1	Sim
Contador tentava insistir no amadurecimento do PAPN em relação à gestão	1	1	Sim
Contador teve treinamento adicional quando trabalhou em uma grande empresa de consultoria	1	1	Sim
Contador trabalha mais para o fisco que para o cliente	1	2	Sim
Contador tradicional, aquele dos formulários fiscais, é visto como inimigo do empresário,	1	1	Sim
Contador utiliza linguagem complicada para o empresário	1	1	Sim
Contador vê o potencial do negócio e ajuda a ajeitar as finanças	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Contador visto como quem mais atrapalha do que ajuda, alguém que põe sempre empecilhos	1	1	Sim
Contador, ao acompanhar o dia a dia do negócio, conhece as dificuldades do negócio e oferece informações focadas nisso	1	1	Sim
Contador, escritório contábil, visto pelo PAPN como olho do governo na sua empresa	1	1	Sim
Contador, filho de pai contador e proprietário de escritório com experiência em Big Four	1	1	Sim
Contador, na consultoria, atua na área da Administração	1	1	Sim
Contador, também como empreendedor, cresce quando seu cliente cresce	1	1	Sim
Contadora acaba assumindo o papel de gestora do negócio do cliente, 'indo além' da sua função	1	1	Sim
Contadora ajudando com indicação do que precisava ser adequado para profissionalizar a administração	1	1	Sim
Contadora assumiu modelo de contrato do ex-dono em que a consultoria estava inclusa no honorário mensal	1	1	Sim
Contadora com vontade de oferecer maior apoio aos clientes	1	1	Sim
Contadora disse que disponibilizaria planilhas se empresária precisasse, mas não deixou claro do que se tratava	1	1	Sim
Contadora é sócia única em seu escritório	1	1	Sim
Contadora ficou feliz com o resultado da organização do trabalho	1	1	Sim
Contadora investindo na ampliação de seu escritório e incentivando a formação de seus funcionários	1	1	Sim
Contadora mais aberta ao diálogo	1	1	Sim
Contadora não participou da criação dos controles internos vigentes na empresa	1	1	Sim
Contadora oferece consultoria a seus clientes sem cobrança adicional	1	1	Sim
Contadora orienta o cliente para o que a lei permite, mas, apesar da sua responsabilidade solidária, a decisão final é do cliente	1	1	Sim
Contadora se importava, incentivava, motivava, dava suporte	1	1	Sim
Contadora tem política de valorização de equipe e contratação de gente qualificada ou disposta a se qualificar	1	1	Sim
Contadora tem política de valorização de seus funcionários, não tem condição de pagar melhores salários, por isso, não contrata mais gente, apesar de precisar	1	1	Sim
Contadora tomou gosto pela contabilidade no escritório e tomava iniciativa para aprender mais	1	1	Sim
Contadora trouxe familiares para seu escritório por razões de confiança e para ajudar a família	1	1	Sim
Contadora valoriza funcionários, quer que eles cresçam junto com seu escritório	1	1	Sim
Contadora vê sua carteira de clientes como ainda pequena	1	1	Sim
Contadora, entendendo a fase difícil do negócio da empresária, tem atendido com o mínimo sem cobrar	1	1	Sim
Contadores ainda tem a mentalidade de preenchedores de impostos.	1	1	Sim
Contadores ficariam desestimulados ao tratar com clientes sem experiência em administração	1	1	Sim
Contadores formados pela FEA procuram escritórios para serviços técnicos que não sabem fazer	1	1	Sim
Contadores outsiders do negócio	1	1	Sim
Contadores que erraram e não quiseram assumir a responsabilidade, motivo para troca de profissional	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Contadores sem domínio do negócio do cliente, emissores de guias e cada vez mais caros	1	1	Sim
Contato com a PE por meio dos casos trazidos pelos alunos	1	1	Sim
Contato do BNDES com PMEs ocorre via parceiros, bancos comerciais	1	1	Sim
Contato do contador para falar de impostos e Folha de Pagamento	1	1	Sim
Contato indireto com PE via alunos	1	2	Sim
Contato pessoal permite captar pistas visuais sobre entendimento ou não do que se fala	1	1	Sim
Contato Universidade-Empresários	1	2	Sim
Continuidade das métricas como referência para comparação	1	1	Sim
Contou com ajuda de seus orientadores da pós-graduação e de seus amigos, sem pagar por isso	1	1	Sim
Contou com algumas aulas de administração na graduação em gastronomia	1	1	Sim
Contraprestação de serviços do governo como desmotivador para recolhimento dos impostos reais	1	1	Sim
Contrataria um contador, caso não fosse MEI, por ser obrigada a fazê-lo	1	1	Sim
Contribuir para a transformação do empresário de 'em formação' para 'empresário' propriamente dito	1	1	Sim
Controla os projetos em suas planilhas para ação preventiva. A partir da DRE, atua depois da ocorrência	1	1	Sim
Controle de caixa básico	1	1	Sim
Controle de pagamento de frequência de alunos e pagamentos de professores	1	1	Sim
Controle de qualidade igual a acompanhamento de certidões negativas	1	1	Sim
Controle financeiro básico feito em planilha Excel	1	1	Sim
Controle no começo era mais simplório, com crescimento, usa-se ferramenta	1	1	Sim
Controles de custos rudimentares, foi abandonando um controle informatizado, planilha eletrônica	1	1	Sim
Controles internos ainda precisam ser aprimorados para ratear despesas gerais	1	1	Sim
Controles vão melhorando à medida que a empresa vai crescendo	1	1	Sim
Crédito BNDES para quem passar pelo crivo do agente financeiro, análise de crédito	1	1	Sim
Crença do PAPN de que para ter sucesso, tem que sonegar	1	1	Sim
Crescimento faz buscar assessoria	1	1	Sim
Crescimento faz buscar sistemas e financiamentos	1	1	Sim
Crescimento traz demandas mais complexas ao contador	1	1	Sim
Criação de um canal de comunicação	1	1	Sim
Crise econômica chega logo em seu mercado de atuação, a arquitetura	1	1	Sim
Crítica à recente universalização do simples nacional	1	1	Sim
Cuidado para o uso de termos técnicos contábeis	1	1	Sim
Cuidados na conscientização para não o empresário não se sentir ofendido	1	1	Sim
Cultura da sonegação	1	2	Sim
Cultura de não regularizar funcionário como imprescindível para ir para frente	1	1	Sim
Cultura entre empresário de que o Simples é melhor	1	1	Sim
Curso da FEA é para SA, não é para escritório contábil	1	1	Sim
Curso de direito na FGV como exemplo de nova estratégia de ensino que prepara para além do habitual	1	1	Sim
Curso de graduação fraco em Santos	1	1	Sim
Curso de graduação privado um pouco mais voltado a impostos	1	1	Sim
Curso iniciado, mas não concluído de administração antes de formar-se contador	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Dada a complexidade das obrigações acessórias, os erros são comuns e as punições cruéis	1	1	Sim
Definição de ME	1	2	Sim
Definição de MPE do SEBRAE e da RFB	1	1	Sim
Definição de MPME do BNDES	1	1	Sim
Demora para liberação de recursos FAPESP PIP	1	1	Sim
Departmentalização para apuração de custos e margens	1	2	Sim
Departamento pessoal, definição	1	1	Sim
Depois de captar clientes, escritório contábil não revisou seus critérios e metas	1	1	Sim
Depois de quebrada a barreira da resistência, PAPN passa a ver valor no orçamento prospectivo	1	1	Sim
Depois do filho, voltou a trabalhar em escritórios e mantém sua empresa apenas para trabalhos menores como <i>freelancer</i>	1	1	Sim
Depreciação fiscal confundida como depreciação contábil, por isso, pouco útil para gestão	1	1	Sim
Desânimo ao fazer retrospectiva de seu negócio	1	1	Sim
Desatenção aos princípios da entidade e competência	1	1	Sim
Desatenção com a Regularidade ambiental na PE	1	1	Sim
Desconfiança para abrir informações	1	1	Sim
Desconforto quando acaba cobrando menos que o escritório anterior	1	1	Sim
Desconstruindo a ideia de que a carga do negócio é idêntica àquela informada pelo IBPT	1	1	Sim
Descontentamento da Empresária com o Contador	1	1	Sim
Desigualdade de tratamento para empresas pequenas e para as grandes, grandes têm benefícios onde o pequeno tem barreira	1	1	Sim
Desilusão em bancos, mais bagagem adquirida em escritório levou-a a decisão de empreender em contabilidade	1	1	Sim
Desinteresse em certas disciplinas FEA, como perícia contábil	1	1	Sim
Desmotivação com a diferença entre o visto na universidade e a prática	1	1	Sim
Desmotivação na passagem de informações ao novo contador	1	1	Sim
Destrinchando os departamentos do PE	1	1	Sim
Dia a dia da empresária	1	1	Sim
Diferença de gerações de contadores e o tempo de adaptação às novas demandas	1	1	Sim
Diferença entre gestão financeira e contabilidade como razão para não usar a última	1	1	Sim
Diferenças de geração no perfil da gestão.	1	1	Sim
Diferenças muito grandes entre um regime tributário e outros: MEI X Simples X Presumido X Real	1	1	Sim
Diferenças na definição de porte	1	1	Sim
Dificuldade da incubadora para ajudar um grande número de empresa tendo uma estrutura pequena	1	1	Sim
Dificuldade de ajudar o PAPN sem noções básicas de negócios, ADM e contabilidade	1	1	Sim
Dificuldade de apurar valor pago ao escritório anterior	1	1	Sim
Dificuldade de comunicação entre empresário e contador	1	1	Sim
Dificuldade de dar conta de tudo quando o negócio começa a crescer	1	1	Sim
Dificuldade de domínio de práticas gestão: saber por projetar Fluxo de Caixa, entender capital de giro e ponto de equilíbrio	1	1	Sim
Dificuldade de equilibrar custo X equipe X preço dado pelo mercado	1	1	Sim
Dificuldade de lidar com sócios diferentes num projeto comum	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Dificuldade de saber quando para de incrementar seu produto	1	1	Sim
Dificuldade de ser fazer conhecida	1	1	Sim
Dificuldade do consultor em tratar de assuntos de negócios, quando precisa antes ensinar conceitos básicos, como caixa e competência	1	1	Sim
Dificuldade do contador em responder questões que não são sua especialidade ou estão além da sua capacidade de infraestrutura	1	1	Sim
Dificuldade em atender a demanda do mercado por falta de equipe	1	1	Sim
Dificuldade em pensar o futuro: imediatismo empresarial	1	1	Sim
Dificuldade em se adequar ao novo cenário mercadológico e às novas demandas	1	1	Sim
Dificuldade em ver a empresa como um outro organismo	1	1	Sim
Dificuldade na divulgação do negócio em saber o que deve ser feito melhor	1	1	Sim
Dificuldade para dividir as tarefas do espaço entre as sócias, uma fica mais sobrecarregada	1	1	Sim
Dificuldade para elaborar relatório simples de conciliação caixa x competência	1	1	Sim
Dificuldade para entender competência x preferência por caixa	1	1	Sim
Dificuldade para fazer plano de negócios porque não tem facilidade com números	1	2	Sim
Dificuldade para o contador terceirizado fazer contabilidade gerencial, o ideal seria que o próprio gestor a fizesse	1	1	Sim
Dificuldade para o escritório chegar ao cliente, conseguir cliente	1	1	Sim
Dificuldade para seguir o plano, ainda que o plano informal, da cabeça	1	1	Sim
Dificuldades do empresário em atender demandas normativas, tributárias, trabalhistas e ambientais	1	1	Sim
Dificuldades dos empresários com negócios bem pequenos no entendimento de termos contábeis simples	1	2	Sim
Dificuldades para administrar o pouco recurso da Incubadora e oferecer consultoria a um número grande de empresas	1	1	Sim
Dilema do honorário contábil: empresário acha muito, contador acha pouco	1	1	Sim
Discorda da postura pedagógica sobre o PAPN, de ter que ensiná-lo	1	1	Sim
Discutindo a carga tributária com o cliente Contador X empresário	1	1	Sim
Disponibilização da informação de forma gratuita e pela internet	1	1	Sim
Divisão gerencial-societária é mais acadêmica, para o empresário é tudo a mesma coisa	1	2	Sim
Domínio da metodologia contábil não basta, é preciso ter visão de negócio, se especializar num segmento	1	1	Sim
Dosagem adequada do consultor no incentivo a controles no momento inicial da vida do negócio	1	2	Sim
Duração das parcerias: sociedades no negócio	1	1	Sim
DVA com relatório informacional para a ME	1	1	Sim
E novas obrigações acessórias vão surgindo, como o e-social	1	1	Sim
É preciso esperar o negócio maturar, ter paciência, principalmente no começo	1	1	Sim
É preciso grana para mudar de endereço, algo que deveria ser feito pela internet de forma simples	1	1	Sim
EBTs de médio porte e já estabelecidas têm de se preocupar com todos os detalhes jurídicos, tributários e contábeis	1	1	Sim
EBTs incubadas precisam preparar-se para encontrar investidores	1	1	Sim
EBTs passam longo tempo inicial sem faturamento, contador busca regime que facilita seu trabalho nesse período	1	2	Sim
Eficácia do apoio do contador depende da confiança e tempo de relacionamento	1	1	Sim
Elaboração de projetos econômico-financeiros para captação de recursos	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Em que consistiria a consultoria contábil	1	2	Sim
Emissão de NF decoração como depreciativo para seu currículo	1	1	Sim
Empatia do empresário da veterinária com o Contador-Veterinário	1	2	Sim
Empatia na comunicação com o empresário	1	1	Sim
Empreendedor com plano de negócios e viabilidade deveria ter mais facilidades para acesso ao crédito para investimento	1	1	Sim
Empreendedor é alguém que tem coragem	1	1	Sim
Empreendedor é um solitário	1	1	Sim
Empreendedor faz do negócio uma empresa com vida	1	1	Sim
Empreendedor inova, busca melhorias contínuas	1	2	Sim
Empreendedor nato, vontade de construir coisas	1	1	Sim
Empreendedor por oportunidade	1	1	Sim
Empreendedor tem senso de autonomia, assume responsabilidades e riscos, lidera pessoas e se comunica	1	1	Sim
Empreendedor X PARN	1	2	Sim
Empreendedora fez muita pesquisa prévia na internet para ter certeza de tudo que seria necessário para a abertura do negócio	1	1	Sim
Empreendedores que procuram o contador antes de abrir um negócio para orientação prévia	1	1	Sim
Empreendedores que procuram o contador para ter as noções iniciais do que é necessário para ter empresa, sem qualquer planejamento prévio do negócio	1	1	Sim
Empreendedorismo diretamente ligado ao fracasso e ao sucesso.	1	1	Sim
Empreendedorismo é da pessoa, não da profissão	1	1	Sim
Empreender como alternativa para equilibrar tempo entre trabalho, família e prazer	1	1	Sim
Empreender como oportunidade de buscar satisfação pessoal	1	1	Sim
Empreender é resolver problemas	1	1	Sim
Empreender sem conhecimento e preparo é empreender na porra-louquice	1	1	Sim
Empreendimento anterior relegado a hobby	1	1	Sim
Empresa anterior não prosperou por problemas com os sócios: Canibalização de negócios	1	1	Sim
Empresa exigiu contabilidade gerencial do seu contador	1	1	Sim
Empresa grande tem contador interno. Público alvo da consultoria contábil seria MPE	1	1	Sim
Empresa jovem, contador acessório	1	1	Sim
Empresa jovem, empresário faz-tudo	1	1	Sim
Empresa maior tem maior acesso a incentivos governamentais e a linhas de crédito	1	1	Sim
Empresa maior tem uma visão diferente da contabilidade	1	1	Sim
Empresária acha que a questão do bebê é uma particularidade sua, pois suas sócias ou têm filhos maiores ou têm com quem deixá-los	1	1	Sim
Empresária acredita na qualidade e potencial de seu serviço e espera reerguer o negócio apesar da crise pela qual passa	1	1	Sim
Empresária alegou ao contador incompatibilidade dos ganhos com o honorário do serviço contábil	1	1	Sim
Empresária com formação em comunicação	1	1	Sim
Empresária com formação em jornalismo, em seu segundo negócio	1	1	Sim
Empresária conseguiu enquadrar a própria empresa no simples	1	1	Sim
Empresária considera-se realista, pé no chão	1	1	Sim
Empresária em dificuldade tem consciência da importância da gestão, administração e planejamento do negócio	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Empresária especializada em gestão de negócios alimentícios	1	1	Sim
Empresária faz balanço e diz que faltou estruturar seu negócio	1	1	Sim
Empresária fica sobrecarregada com todas as atividades do negócio, então, não consegue controlar as horas por projeto	1	1	Sim
Empresária lembra do começo duro tal como seu recomeço atual	1	1	Sim
Empresária não entende como organizar seu caixa, como bancar empresa em momentos de pouca receita	1	1	Sim
Empresária não procurou ajuda externa para melhorar sua gestão	1	1	Sim
Empresária não usa relatório contábil por entender que não corresponde à realidade do seu negócio	1	1	Sim
Empresária pediu demonstrativo comparativo Simples X presumido para apoiar sua decisão, contador isso que não ia dar certo	1	1	Sim
Empresária pensando na conta que tem para pagar amanhã, em prospectar clientes	1	1	Sim
Empresária repensa seu posicionamento no mercado, acredita que a saída esteja na especialização como diferencial, em ser referência	1	1	Sim
Empresária se auto define como criativa, alguém que gosta de criar, de ver seu negócio como especial	1	1	Sim
Empresária se sente perdida e não vê saída	1	1	Sim
Empresária sem rotinas administrativas	1	1	Sim
Empresária sente-se em um mambembismo	1	1	Sim
Empresária tenta fazer tudo certo	1	1	Sim
Empresária tentou chamar seu contador para conversas sobre ter uma empresa de arquitetura	1	2	Sim
Empresária vê problemas em como a lei é feito e nos órgãos de fiscalização	1	1	Sim
Empresária vê que seus colegas de categoria compartilham dos mesmos problemas que ela	1	1	Sim
Empresária vê que sua classe não sabe gerir e nem como captar clientes	1	1	Sim
Empresárias assumem múltipla jornada: família, casa, empresa	1	1	Sim
Empresário aceita aumento de honorário do contador afirmando confiar no trabalho do profissional	1	1	Sim
Empresário acha que contador não é parceiro porque avalia relação honorário X custo	1	1	Sim
Empresário acha que é um dos poucos clientes que pede relatório regular, pois demorou para que o escritório automatizasse isso	1	1	Sim
Empresário acha que paga muito ao contador e espera mais dele	1	1	Sim
Empresário acomodado não quer crescer, não busca informação adicional e não quer ajuda	1	1	Sim
Empresário acompanha relatórios contábeis mensalmente	1	1	Sim
Empresário às vezes já procura ajuda nervoso	1	1	Sim
Empresário às vezes procura outro profissional para aconselhamento em vez do contador	1	1	Sim
Empresário buscou falar com o contador sobre contabilidade gerencial, mas o profissional não se mostrou parceiro	1	1	Sim
Empresário com perfil empreendedor	1	1	Sim
Empresário com perfil empreendedor prevê mudanças, planeja-se e ajusta-se ao mercado	1	1	Sim
Empresário com perfil empreendedor sem formação em gestão, procurou SEBRAE, livros e consultoria	1	1	Sim
Empresário com perfil empreendedor, com mais estudo, procura contador para tirar dúvidas e usa informação para tomada de decisão	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Empresário com perfil não empreendedor vai dançando conforme a música, preocupado com o curto prazo e não com a estratégia de longo prazo	1	1	Sim
Empresário com pouca capacitação para gestão, falta noção das demandas e obrigações envolvidas em ter um negócio	1	2	Sim
Empresário começa negócio sem preocupação em estabelecer controles	1	1	Sim
Empresário começa seu empreendimento muito empolgado	1	1	Sim
Empresário computando a carga tributária do Brasil X seu negócio	1	1	Sim
Empresário confia abrir informações quando sente que essas não serão usadas contra eles	1	1	Sim
Empresário contábil com preocupação em receber seus honorários	1	1	Sim
Empresário contrata contador para calcular tributos e preencher obrigações acessórias	1	2	Sim
Empresário contrata profissional especializado normalmente para atender alguma exigência normativa	1	1	Sim
Empresário controla seu negócio por meio de planilhas	1	1	Sim
Empresário curioso sobre questões de ordem tributária	1	1	Sim
Empresário da PE como um pássaro ainda novinho doido para crescer e alçar voo	1	1	Sim
Empresário da PE como um pássaro ainda novinho que precisa de cuidados para se desenvolver e voar	1	1	Sim
Empresário da PE entende que se se profissionalizar, seu negócio melhora	1	1	Sim
Empresário de longa data tem maior resistência à mudança	1	1	Sim
Empresário desabafa com seus apoiadores	1	1	Sim
Empresário desconfia do contador, acha que paga muito imposto	1	1	Sim
Empresário é alguém que luta diariamente pela sobrevivência	1	1	Sim
Empresário empreendedor bem-sucedido, controla tudo e usa a contabilidade no seu processo decisório	1	1	Sim
Empresário empreendedor busca financiamento, especialização, quer crescer o negócio	1	1	Sim
Empresário empreendedor de sucesso que não tem formação, com baixo grau de instrução formal	1	1	Sim
Empresário empreendedor tem ouvido aberto, vai atrás da informação	1	1	Sim
Empresário enfrenta dificuldades ao lidar em mercados em que a corrupção é institucionalizada	1	1	Sim
Empresário entende do seu ramo técnico, mas não de gestão: Profissionalização	1	1	Sim
Empresário fazia classificação por centro de custo, mas contabilidade não usava	1	1	Sim
Empresário faz-tudo não vê contabilidade como muito relevante	1	1	Sim
Empresário ficou chocado em saber que sua classificação por centro de custo não era usada	1	1	Sim
Empresário flexível consegue lidar melhor com aspectos externos que impactam sua empresa	1	1	Sim
Empresário gosta do fato de seu contador, indiretamente, supervisionar o trabalho de sua equipe	1	1	Sim
Empresário imaturo segue modismos	1	1	Sim
Empresário já viu seus colegas se darem mal em fiscalização, quando achavam estar tudo em ordem	1	1	Sim
Empresário leva seu bebê para a empresa	1	1	Sim
Empresário maduro planeja o retorno do investimento	1	1	Sim
Empresário maduro vê o novo criticamente	1	3	Sim
Empresário muito envolvido com o dia a dia operacional tem dificuldade de lidar com os fatores externos que impactam seu negócio	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Empresário não empreendedor externaliza a culpa	1	1	Sim
Empresário não quer pagar mais honorários para mudar para o real, para ele isso é só cumprimento de legislação, não é benefício	1	1	Sim
Empresário não sabia que gestão de custos era gestão contábil	1	1	Sim
Empresário não sente segurança sobre se o contador faz tudo corretamente, embora ele procure fazer	1	1	Sim
Empresário não tem tempo para buscar a universidade	1	1	Sim
Empresário não utiliza contabilidade gerencial porque não a conhece, acaba não estudando a respeito	1	1	Sim
Empresário obrigado a implantar infraestrutura para emissão de NFe	1	1	Sim
Empresário pediu adaptações na DRE que recebia do contador	1	1	Sim
Empresário pediu explicação ao contador sobre funcionamento dos regimes tributários e passou a fazer as contas	1	1	Sim
Empresário pensa que contabilidade é só aquela da publicação do BP, desconhece a gerencial	1	1	Sim
Empresário pesquisou e buscou alternativas para redução de sua carga tributária	1	1	Sim
Empresário precisa ser alertado que seu regime simplificado é transitório	1	1	Sim
Empresário precisa ter confiança no consultor para abrir todos os detalhes da operação alvo da consulta, inclusive quando há problemas.	1	1	Sim
Empresário procura advogado para decidir e contador para executar	1	1	Sim
Empresário que não tem perfil empreendedor, que não se preocupa com a administração, não aproveita as oportunidades ou não busca ajuda quando o negócio não vai bem	1	1	Sim
Empresário que prefere seus controles próprios, no caderninho e isso é suficiente para ele	1	1	Sim
Empresário questionando o enquadramento fiscal da empresa. Por que presumido	1	1	Sim
Empresário reclamando do contador no SEBRAE	1	1	Sim
Empresário sem perfil empreendedor fica focado no dia a dia operacional e não quer cuidar da administração do negócio	1	1	Sim
Empresário tem controle por projetos	1	1	Sim
Empresário teme que suas informações sejam passadas para a concorrência	1	1	Sim
Empresário toma decisões com base em seus próprios relatórios, não utiliza contabilidade	1	1	Sim
Empresário vê a cara tributária como alta por cálculo intuitivo	1	1	Sim
Empresário, administrador de fato, é flexível e detecta antes problemas no mercado para se preparar	1	1	Sim
Empresário, já teve 2 empresas que fecharam, está em seu terceiro negócio	1	1	Sim
Empresários achavam suficiente o que sua contabilidade lhes oferecia	1	1	Sim
Empresários bem-sucedidos que não tinham gestão profissional quando seus negócios eram pequenos	1	1	Sim
Empresários buscam assessoria em familiares e amigos	1	1	Sim
Empresários com diferentes realidades e situação financeira	1	1	Sim
Empresários com perfil empreendedor buscam informação no contador para tomada de decisão porque confiam	1	1	Sim
Empresários com personalidade difícil desafiam os Contadores.	1	1	Sim
Empresários cometem erros deliberadamente e culpam o contador	1	1	Sim
Empresários conversam entre si, compartilham ideias e sugestões para redução de recolhimento de tributos	1	1	Sim
Empresários de EBTs têm muito conhecimento tecnológico, mas pouco de gestão	1	1	Sim

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Empresários de PE estão no nosso círculo	1	1	Sim
Empresários deixam de ser cuidados pelo Estado e passam a dividir a função de cuidadores da população com ele	1	1	Sim
Empresários focados no desenvolvimento do produto	1	1	Sim
Empresários lidam com situações em que propinas e lobistas, às vezes, são uma realidade e interferem diretamente no negócio	1	1	Sim
Empresários mantêm rede de contato entre eles, se consultam sobre indicação de trabalho de um contador	1	1	Sim
Empresários não conhecem a lucratividade dos seus negócios	1	1	Sim
Empresários não empreendedores contentam-se com contabilidade: despachante	1	1	Sim
Empresários não querem gastar mais do que poderiam, por isso, só contratam especialistas quando são obrigados	1	1	Sim
Empresários que assumem riscos trabalhistas sem considerar o impacto dessa decisão	1	1	Sim
Empresários reclamam de pouco retorno financeiro dos negócios	1	1	Sim
Empresários reclamam dos funcionários	1	1	Sim
Empresários têm dificuldades para avaliar o negócio, se está rentável e viável	1	1	Sim
Empresários têm que cuidar de coisas que não deveriam ser de suas alçadas	1	1	Sim
Empresas EBTs que estão no mercado estariam melhor se tivessem boa gestão adm-financeira-contábil	1	1	Sim
Empresas familiares com gestão focada no dono não têm predisposição à consultoria preventiva	1	1	Sim
Empresas têm especificidades segundo seu porte, formato e momento: fase	1	1	Sim
Endividamento após saída de principal cliente	1	1	Sim
Enquadramento fiscal adequada para gerar economias	1	1	Sim
Enquadramento fiscal adequado ao momento e particularidades do negócio	1	1	Sim
Enquadramento no simples na fase inicial sem movimento: Empresário precisa ser alertado que em algum momento isso deverá ser revisto	1	1	Sim
Enquanto o contador estiver associado a questões societárias e fiscais, seu serviço será subavaliado	1	1	Sim
Entendimento do perfil do sócio, do cliente. Há aqueles mais empreendedores e há aqueles mais acomodados no negócio	1	1	Sim
Entrada na faculdade aumentou sua valorização pelo escritório contábil onde trabalhava	1	1	Sim
Enxerga a opção de ter um sócio administrador como forma de superar sua limitação e manter-se no operacional	1	1	Sim
Enxerga o escritório contábil ajudando no imediato, no que há para pagar hoje ou no próximo mês	1	1	Sim
Equilibrar a exposição a exigências legais não significa indicar coisas totalmente erradas que inviabilize o negócio	1	1	Sim
Equilíbrio entre trabalho de casa com filho e Negócio	1	1	Sim
Equipe despreparada gera improdutividade no escritório contábil	1	1	Não
Erro fiscal como razão para a troca de contador	1	1	Não
Erros nas obrigações acessórias como motivo de descontentamento com o contador	1	1	Não
Escolha do contador pelo arquiteto ocorre por menor preço, diminuição do fardo.	1	1	Não
Escolha por contabilidade em função da preferência por números e indicadores financeiros	1	1	Não
Escrita contábil que ninguém pede, feita por exigência legal: distribuição de lucros	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Escrita fiscal, definição	1	1	Não
Escritório arca com prejuízo por preço mal feito, mal negociado	1	1	Não
Escritório contábil ajudou a projeção de nº de funcionários, custo de mão de obra	1	1	Não
Escritório contábil com 45 clientes	1	1	Não
Escritório contábil com 60 anos, 120 empresas, sendo a metade de pequenos negócios	1	1	Não
Escritório contábil consegue clientes por indicação, isso é um reconhecimento do trabalho, confiança	1	1	Não
Escritório contábil exige conhecimento da área contábil, levantamento de demonstrações contábeis	1	1	Não
Escritório contábil exige conhecimento da área de pessoal, folha de pagamento, declarações e apuração de encargos	1	1	Não
Escritório contábil exige conhecimento da área fiscal, apuração de impostos, declarações e resolução de autos de infração	1	1	Não
Escritório contábil exige conhecimento em apurar todos os tributos do cliente, dar suporte a suas perguntas	1	1	Não
Escritório contábil ministrando treinamentos próprios para completar formação universitária de seus contadores	1	1	Não
Escritório contábil valoriza pouco os funcionários, o que leva a alta rotatividade	1	1	Não
Escritório contábil, experiência cansativa, mas que permite estabelecer vínculos entre o que se viu na universidade e a realidade prática	1	1	Não
Escritório de contabilidade com clientes que fazem mutretas, ou rompe contrato ou avisa COAF	1	1	Não
Escritório diferencia empresa pelo tamanho desforço demandado e não pelo porte em si	1	1	Não
Escritório e estratégias com equipe: bons salários X incorporar perspectiva de rotatividade alta	1	1	Não
Escritório herdado da família	1	1	Não
Escritório não oferece contabilidade gerencial, faz apenas a societária	1	1	Não
Escritório oferece contabilidade gerencial como produto da consultoria	1	1	Não
Escritório optou por dispensar clientes com práticas evasivas para preservar integridade da empresa	1	1	Não
Escritório prioriza cumprir obrigações acessória e acaba não conseguindo atender na esfera gerencial	1	1	Não
Escritório procura das o mesmo tratamento para todos os clientes, independente do porte	1	1	Não
Escritório que não assume erros: multas geradas por ele causa descontentamento no cliente	1	1	Não
Escritório tem muitos clientes, não consegue dar atenção se fosse contabilidade gerencial	1	1	Não
Especialista com experiência na concessão de financiamento a PME	1	1	Não
Especialista conhece as dificuldades da pequena empresa	1	1	Não
Especialista em concessão de crédito trabalha com a perspectiva da realidade do PAPN: com pouco tempo para planejar	1	1	Não
Especialista teve treinamento comportamental com intuito de desenvolver empatia com o empresário	1	1	Não
Especialistas, Empresários e Contadores sobrepõem em suas falas os serviços de despachante de folha e impostos ao serviço de contabilidade	1	1	Não
Especialização do contador permite conhecer as nuances daquele mercado	1	1	Não
Especialização X diversificação da carteira de clientes do escritório	1	1	Não
Especificidade da especificidade no planejamento tributário	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Especificidades do negócio X similaridades de necessidade de gestão	1	1	Não
Essa orientação dentro das IFRS dependerá da autopreparação e atualização do contador	1	1	Não
Está sem contadora oficial no momento, conta com o apoio de uma que lhe 'quebra um galho'	1	1	Não
Estímulo ao Empresário para que leve suas dúvidas ao consultor	1	1	Não
Estoque encaixado e o comprometimento do caixa e da sustentabilidade	1	1	Não
Estoque parado X dificuldade financeira e a proatividade do contador em levantar o problema	1	1	Não
Estratégia apoiado pelo feeling e não por medições	1	1	Não
Estratégia de produtos e definição de clientela	1	1	Não
Estratégia de vendas para clientes PJ	1	1	Não
Estremecida da sócia	1	1	Não
Estudos sobre tributação podem levar a aumento da carga tributário e isso seria uma razão para o Empresário omitir informação do contador	1	1	Não
Ética do Contador tem peso na relação de confiança com o empresário	1	1	Não
Ética na precificação do serviço ao assumir trabalho de outro escritório	1	1	Não
Excesso de atenção ao plano de negócios e de marketing do escritório contábil levou a desatenção com a prospecção de mercado, a busca por cliente	1	1	Não
Excesso de cumprimento de obrigação e burocracias como um problema para o PAPN	1	1	Não
Excesso de declarações acessórias, um mercado de multas	1	1	Não
Ex-contador que assume a responsabilidade por problemas de sua competência	1	1	Não
Ex-contador que não assume problemas gerados em sua competência	1	2	Não
Existência de uma resistência grande dos PAPNs à qualificação da gestão por razões culturais	1	1	Não
Experiência anterior como empreendedora	1	1	Não
Experiência com MPME em escritórios de contabilidade	2	2	Não
Experiência com PE do Comércio, Turismo e Agronegócio	1	1	Não
Experiência com PE industriais e de serviços	1	1	Não
Experiência com PME em cargo de diretoria de uma indústria	1	2	Não
Experiência de evento anterior com encomendas e divulgação do negócio	1	1	Não
Experiência desenvolvida em escritórios contábeis contribui para experiência prática de tudo um pouco	1	1	Não
Experiência em escritórios de contabilidade, escritório familiar	1	1	Não
Experiência empresarial com serviços e em empreendimentos de diferentes maturidades	1	1	Não
Experiência exclusiva com pequenas empresas	1	2	Não
Explicação dos conceitos e ajuste de relatório de acordo com a vontade do cliente	1	1	Não
Explicando a competência para aumentar sua aceitação	1	1	Não
Explicar até que os conceitos sejam entendidos pelo cliente	1	1	Não
Externalização da culpa: governo e concorrência	1	1	Não
Faccamp, primeiro mestrado profissional de ADM de PME e Empreendedorismo	1	1	Não
Faculdade não lhe deu formação para a serviço técnico: despachante	1	1	Não
Faculdade não prepara contador com visão de LP	1	1	Não
Falta à classe contábil organização para lutar pode redução de obrigações acessórias redundantes	1	1	Não
Falta aos contadores visão de que se o cliente cresce, o contador também tem vantagem	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Falta condição ao empresário para melhor aproveitar da ajuda de consultores	1	1	Não
Falta de conhecimento em gestão seria um fator de contribuição para a morte precoce da PE	1	1	Não
Falta de dinheiro para ações de marketing: divulgação mais eficazes	1	1	Não
Falta de domínio em contabilidade pode enviesar a visão sobre ela	1	1	Não
Falta de Fluxo de Caixa	1	1	Não
Falta de gestão e informação na PE	1	1	Não
Falta de informações para passar ao consultor	1	1	Não
Falta de maturidade empresarial compromete visão estratégica	1	1	Não
Falta de maturidade na gestão	1	1	Não
Falta de noção de gestão leva o empresário a se frustrar com o sonho de ter sua empresa	1	1	Não
Falta de percepção de valor na formação do preço	1	1	Não
Falta de planejamento e organização	1	2	Não
Falta de preocupação com a profissionalização da gestão pode ter causa na origem e nível educacional do PAPN	1	1	Não
Falta de preparo dos empresários	1	1	Não
Falta de recursos financeiros e tecnológicos	1	1	Não
Falta de recursos para treinar equipe X alto padrão de vida de alguns PAPNs	1	2	Não
Falta de recursos, dinheiro e tempo, para o empresário se profissionalizar, contratar consultoria	1	1	Não
Falta de tempo e dinheiro na PE	1	1	Não
Falta igualdade de condições para o pequeno crescer	1	1	Não
Falta na formação em contabilidade uma estratégia de ensino diferente, que prepare o aluno para saber demonstrar o benefício prático da contabilidade	1	1	Não
Falta união da classe contábil para lutar por mais suporte do governo e redução de burocracia, obrigações acessórias	1	1	Não
Faltam profissionais que além de conhecer a lei, saibam interpretá-las, indicar o caminho passo a passo	1	1	Não
Faltou dinheiro para pagar serviço de alteração de endereço para o contador fazer	1	1	Não
Faltou planejamento para lidar com a sazonalidade do negócio	1	1	Não
Fase inicial da empresa o foco é como ter o melhor produto, à medida que consegue e cresce, o planejamento tributário passa a ser uma preocupação mais efetiva	1	1	Não
Fases pelas quais a empresa tem que passar à luz da Teoria do ciclo de vida das organizações	1	1	Não
Fator chave do negócio foi satisfação pessoal	1	1	Não
Faz gestão por relatórios próprios e não pela contabilidade	1	1	Não
Fazer a contabilidade gerencial no cliente impediria ter tantos clientes	1	1	Não
Fazer a parte técnica na empresa grande e não participar das reuniões era uma das coisas que deixava a profissional desmotivada e sentindo-se desvalorizada	1	1	Não
Fazer cliente engolir competência goela abaixo	1	1	Não
FEA forma aluno para gerência, esse aluno não sabe sobre impostos	1	1	Não
Fechou a empresa tão logo não foi mais exigida por seus contratadores	1	1	Não
Feedbacks sobre a situação da organização da empresa	1	1	Não
Feijoada para recém-nascido: equilíbrio da exposição a questões de controle, jurídicas e tributárias no período nascente e frágil do negócio	1	1	Não
Fez cursos de gestão no SEBRAE	1	1	Não
Fez plano de negócios completo a partir do segundo ano	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Fica frustrada com profissionais contábeis que dificultam em vez de facilitar	1	1	Não
Financiador não sugere caminhos, escolhe o melhor para investir dentre os apresentados pelo PAPN	1	1	Não
Fiscal e folha, ao contrário do contábil, é muito o software que faz	1	1	Não
Fiscalização trabalhista	1	1	Não
Flexibilidade da consultoria para adaptar relatórios	1	1	Não
Fluxo de caixa retratado na conta corrente é mais importante na análise de crédito do que a contabilidade que sub-retrata a empresa	1	1	Não
Foi difícil fazer o enquadramento no simples sozinho	1	1	Não
Forma o preço de suas propostas de forma um pouco intuitiva	1	1	Não
Formação de preço do serviço técnico do escritório	1	1	Não
Formação de preço na PE-Veterinária	1	1	Não
Formação é importante para isso?	1	1	Não
Formação em administração ajuda o PAPN	1	1	Não
Formação em contabilidade em Santos fraca	1	1	Não
Formação superior incluiria preparação para consultoria	1	1	Não
Formação técnica em contabilidade cada vez mais limitada aos serviços de despachante	1	1	Não
Formalização como ponto crucial	1	1	Não
Formato de cobrança da consultoria	1	1	Não
Formato permite cuidar mais dos filhos	1	1	Não
Funcionária mais antiga resiste à formação superior, porém, há uma relação de confiança com a Contadora, dona do escritório	1	1	Não
Funcionário do escritório contábil com poder de delegação e com habilidade para atender o cliente	1	1	Não
Funcionário do escritório de contabilidade com iniciativa e disposição para buscar a informação	1	1	Não
Funcionário multitarefa no escritório contábil	1	1	Não
Futuro da contabilidade em 20 anos está na consultoria	1	1	Não
Geração busca acumular experiência em diversos lugares e abrir seu negócio	1	1	Não
Geração de contadores mais velhos não vão mudar	1	1	Não
Geração não separa vida profissional e pessoal e busca satisfação	1	1	Não
Gestão amadora como entrave para controle gerencial	1	1	Não
Gestão de custo fundamental para os empresários	1	1	Não
Gestão e controle dos incubados, trabalho de BackOffice dos apoiadores da empresa	1	1	Não
Gestão madura planeja o futuro	1	1	Não
Gestão não profissional e sonegação acarretam baixos níveis de qualidade do produto ou serviço da MPE	1	1	Não
Gestão profissional igual a ter orçamento formal, planejamento de futuro, fluxo de caixa e treinamento de funcionários	1	1	Não
Gosto em saber como o crédito financeiro está auxiliando as empresas	1	1	Não
Gosto pela área contábil	1	1	Não
Governo exige cumprimento de uma série de obrigações acessórias, mas não dá suporte aos contadores	1	1	Não
Governo exige, mas não dá suporte ao contribuinte, exemplo da NFe sem que haja infraestrutura de internet	1	1	Não
Graduação ajuda, mas não prepara consultor	1	1	Não
Graduação como possibilidade de expandir campo de atuação	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Graduação deu dicas, sua maior preparação foi na pós-graduação	1	1	Não
Graduação ensinou o débito e o crédito	1	1	Não
Graduação não preparou os contadores para a atuação com MPE em escritórios contábeis	1	1	Não
Graduação não preparou para atendimento de obrigações fiscais	1	1	Não
Grandes escritórios de arquitetura versus pequenos	1	1	Não
Há clientes que não escutam a orientação: risco do estado atual e alternativa para solução dada pela contadora, só mudam quando o auto de infração chega	1	1	Não
Há empresários mais fechados ao conhecimento de negócios, querem apenas trabalhar na operação	1	1	Não
Há empresários que não entendem a informação gerada pela contabilidade, contadora acaba 'mastigando' a informação e, assim, tomando a decisão no lugar dele	1	1	Não
Há exceções, mas sua geração quer ter seu negócio	1	1	Não
Há pessoas formadas em ADM que não fazem o básico	1	1	Não
Hoje é preciso ser um profissional com discernimento crítico	1	2	Não
Honorário contábil baixo X atenção personalizada que o empresário de EBT incubada precisa	1	1	Não
Honorário contábil X custos do escritório dificultaria maior dedicação ao PAPN	1	1	Não
Idade como dificultador para procurar emprego com alternativa ao empreendedorismo	1	1	Não
Idade como fator que influencia a flexibilidade do contador em se adaptar à realidade do cliente	1	1	Não
Ideia de parceria com empresas dos arredores	1	1	Não
Ideias mirabolantes para reduzir impostos no ímpeto de ganhar dinheiro	1	1	Não
Identificar o problema e propor soluções	1	1	Não
IFRS ajudará o processo de pensamento na contabilidade brasileira	1	1	Não
IFRS e a separação da contabilidade fiscal aumentaram a consciência sobre se ter uma informação melhor	1	1	Não
IFRS para PME como avanço porque permite ao contador não ser apenas um emissor de guias	1	1	Não
IFRS vai contribuir para aumentar a importância da contabilidade, em empresas de todos os portes	1	1	Não
Imagina que o descaso do seu contador seja por que seu negócio é muito pequeno, ou ele pense que está falindo	1	1	Não
Imediatismo faz com que PAPN não contrate consultoria preventiva	1	1	Não
Imediatismo X Maturidade empresarial	1	1	Não
Impacto do apoio à PE na geração de empregos	1	1	Não
Impacto do regime tributário na formação de preço do serviço do escritório	1	1	Não
Importância da formação para mudança da mentalidade dos novos contadores	1	1	Não
Importância da formalização para a divulgação do negócio	1	1	Não
Importância da linguagem acessível a ser usada pelo Contador-Consultor ao esclarecer dúvidas do cliente	1	1	Não
Importância da manutenção da confiança dos clientes no processo de transição na aquisição de carteira de clientes no escritório contábil	1	1	Não
Importância de começar o negócio formalmente e com contrato social bem feito	1	1	Não
Importância de consultoria de apoio técnico-informacional ao Contador, pois não dá tempo de ler tudo o que é necessário	1	1	Não
Importância de manter alinhamento com Contador para não incorrer em risco sem saber	1	1	Não
Importância de mostrar ao cliente o benefício atrelado ao serviço contratado	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Importância de renegociar as dívidas com credores	1	1	Não
Importância de se ter as informações para decisão em uma única folha	1	1	Não
Importância de se ter uma equipe qualificada para oferecer o melhor serviço ao cliente do escritório contábil	1	1	Não
Importância de sócios estarem alinhados. Conflito de objetivos e egos consomem muita energia	1	1	Não
Importância do contador ter conhecimento, ter formação	1	1	Não
Importância do dinheiro para o negócio funcionar	1	1	Não
Importância do primeiro cliente, da venda piloto na empresa nascente e inovadora	1	1	Não
Impostos desproporcionais a situação da empresa iniciante	1	1	Não
Incentivado à Formação técnica como opção mais rápida de atuação	1	1	Não
Incentivo para perder vergonha de fazer as perguntas tidas como óbvias	1	1	Não
Incubada indica caminhos, mas quem decide é o empresário	1	1	Não
Incubadora contou com parceria para oferecer aos incubados os produtos do SEBRAE	1	1	Não
Incubadora procura estabelecer parcerias para ampliar as possibilidades de apoio aos incubados	1	1	Não
Indicação do que esperar do contador e o que entregar a ele para que faça o trabalho	1	1	Não
Inflexibilidade na negociação quando houve subvalorização de honorário antes	1	1	Não
Informação decisória para ajustar o caminho em um único lugar, de forma rápida e simples	1	1	Não
Informação sobre rentabilidade do negócio	1	1	Não
Informações disponíveis para decisão similar ao quadro de bordo de um avião	1	1	Não
Informações gráficas	1	1	Não
Informalidade faz com empresário e contador não tenham o mesmo 'livro' contábil	1	1	Não
Informatização do Governo caminha para impedir a sonegação	1	1	Não
Informatização do Governo como dificultador para as jogadas para enquadramento fiscal indevido	1	1	Não
Informatização do Governo como oportunidade para o mercado de consultoria	1	1	Não
Informatização do Governo como risco a existência do escritório para serviços de despachante	1	6	Não
Informatização do Governo contribui para o trabalho do Contador à medida que dificulta as possibilidades de sonegação	1	1	Não
Informatização do Governo X privacidade do contribuinte	1	1	Não
Iniciativa de planejamento tributário parte da curiosidade e cuidado do empresário	1	1	Não
Início de escritório contábil via aquisição de carteira de clientes	1	1	Não
Iniciou o negócio sabendo quanto deveria vender para pagar as contas	1	2	Não
Inquietação com gastos com impostos que nunca voltam para a empresária	1	1	Não
Insistência do contador na explicação de melhores práticas, pois pode demorar para o empresário incorporar a ideia	1	1	Não
Insistência em um curso voltado à grande empresa pela qualidade e gratuidade da instituição	1	1	Não
Instâncias governamentais podiam apoiar o pequeno na sua fase nascente, facilitar trâmites	1	1	Não
Interesse pelos relatórios vai aumentando quando há referências	1	1	Não
Já teve contador Gerencial que propunha reunião para discutir rumos do negócio	1	1	Não
Largaram o trabalho para empreender negócio próprio	1	1	Não
Lei de lavagem de dinheiro pegou direto o contador, quem deve avisar o COAF de qualquer suspeita de lavagem de dinheiro	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Leva o bebê à empresa por necessidade e falta de recurso	1	1	Não
Levantamento de custo não apurado, mas acredita que será baixo	1	1	Não
Limitações de ascensão atuando como funcionária de escritório	1	1	Não
Limpeza da carteira de clientes: não aceitar fazer falcaturas faz com que clientes ruins deixem o escritório	1	1	Não
Lista incompleta de despesas com o negócio	1	1	Não
Longo período de maturação do negócio, uma particularidade da EBT Incubada	1	1	Não
Lucro real mais trabalhoso e custoso para o contador	1	1	Não
Má fé de contador ao saber o problema, mas não tomar atitude	1	1	Não
Maior dedicação do Contador esbarra no baixo honorário que recebe da MPE	1	1	Não
Maior mérito de seu contador é promover tranquilidade quanto à fiscalização	1	1	Não
Maioria de seus grandes clientes tem formação acadêmica e maior preocupação com a administração do negócio	1	1	Não
Maioria dos clientes do seu escritório são MPEs do simples	1	1	Não
Maioria dos empresários da PE não aprendeu a confiar no contador	1	1	Não
Maioria dos PAPNs não se programa, não faz planejamento	1	1	Não
Mais declarações igual a maior possibilidade de se cobrar multa	1	1	Não
Mal recebe assistência do contador em relação a impostos	1	1	Não
Mandar a lei para quem tem dificuldade de compreendê-la não vai ajudar	1	1	Não
Mantinha rotina de controles quando havia maior faturamento: movimentação	1	1	Não
Manutenção dos serviços técnicos por ser renda constante X sazonalidade da consultoria	1	1	Não
Marca desenvolvida e registro aguardando formação de caixa	1	1	Não
Margem de contribuição X volume de vendas	1	1	Não
Marido chama a atenção para a dificuldade da empresária em seguir com o programado	1	1	Não
Material de treinamento voltado a PME mais completo	1	1	Não
Material de treinamento voltado a PME mais mastigado	1	1	Não
Maternidade foi crucial na decisão de empreender, queria trabalhar para sia	1	1	Não
Maturidade do empresário e da empresa	1	1	Não
Maturidade do empresário pela dor	1	1	Não
Maturidade empresarial é diferente da idade	1	2	Não
Medo do empresário de abrir informações	1	1	Não
MEI como fator limitador para o crescimento, empresário preferi não crescer para não pagar mais imposto	1	1	Não
MEI como fator limitador, para não aumentar imposto, empresário omite faturamento acima do teto	1	1	Não
Menor número na contabilidade para pagar menos imposto atrapalha na análise de crédito	1	1	Não
Mentoria de alunos, futuros empreendedores	1	1	Não
Mercado é quem determina o preço	1	1	Não
Mestrado pausou a consultoria	1	1	Não
Metodologia da consultoria aprendida vendo trabalho de outros consultores	1	1	Não
Migração para a área acadêmica	1	1	Não
Mistura comum da PF com a PJ	1	1	Não
Mistura da PJ com a PF	1	1	Não
Morosidade dos serviços públicos no atendimento às empresas 'iniciar negócios irregularmente e correr risco' ou 'perder oportunidade'	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Morosidade para solucionar questões de regularização quando não há previsão legal específica para o negócio	1	1	Não
Mortalidade de startups antes de colocarem seu produto no ar	1	1	Não
Movimentação bancária da PE é usada para estabelecimento de limite de crédito	1	1	Não
MPE geralmente familiar, personalizada	1	1	Não
MPE não poderia participar de certas licitações por causa de seu regime tributário simplificado	1	2	Não
MPE não poderia participar de certas licitações por causa tamanho do faturamento	1	1	Não
MPE sem relatórios financeiros, gestão contábil e departamentalização	1	1	Não
MPE tem problemas ou isso são características do seu estágio de vida?	1	1	Não
MPEs acessam crédito BNDES de forma indireta	1	1	Não
MPEs como geradoras de emprego	1	2	Não
MPEs não tem informações, tem dados	1	2	Não
Mudança de tecnologia e internacionalização impactam o negócio	1	1	Não
Mudanças do negócio em função do mercado	1	2	Não
Muita exigência inicial por controle levaria o empreendedor a desistir ao a perder o foco no produto	1	1	Não
Muitas empresas não têm êxito no caminho	1	1	Não
Muito cliente não entende de contabilidade e tributas e acaba ficando na mão do contador, por isso, a ética no trabalho é importante	1	1	Não
Mulheres subavaliam as suas capacidades técnicas, empresárias e especialistas	1	1	Não
Mulheres tendem a incluir suas próprias limitações como dificuldade para empreender, homens externalizam	1	1	Não
Na faculdade aprende-se a construir ferramentas, mas não em que elas ajudam de fato o empresário	1	1	Não
Na grande empresa o contador foi forçado a ir além da técnica para não ser expelido do mercado, na pequena isso ainda irá acontecer	1	2	Não
Na sucessão familiar, filho estudado tem maior predisposição à contratação de consultoria preventiva que o pai	1	1	Não
Não basta confiar nos softwares, é preciso conferir	1	2	Não
Não concordava com a filosofia dos escritórios para quem trabalhava, daí mais uma razão para empreender	1	1	Não
Não conhece caso no CIETEC que a empresa faliu por problema na gestão adm-financeira-contábil	1	1	Não
Não consegue cobrar muito e com margem de lucro baixa, não consegue pagar bem aos seus colaboradores	1	1	Não
Não consegue subir seu preço porque seus concorrentes cobram pouco	1	1	Não
Não consegue ter lucro maior que 5%	1	1	Não
Não dá para fazer milagre: Relação comercial do escritório contábil com cliente que paga honorário pequeno	1	1	Não
Não é a contabilidade complexa da grande empresa, mas uma contabilidade simples que permita ao PAPN avaliar se está ganhando ou perdendo dinheiro com seu negócio	1	1	Não
Não é fácil ser empresário de PE, são muitas as variáveis de incertezas, mesmo que se prepare	1	1	Não
Não é necessário ser contador para apurar a FOPAG, embora essa seja mais complicada	1	1	Não
Não é necessário ser contador para apurar os impostos e cumprir as obrigações fiscais	1	1	Não
Não entende até onde o contador pode ajudar	1	2	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Não entendia os impostos e nem se importava em entender	1	1	Não
Não existe consciência de que o contador é parceiro	1	1	Não
Não gostar de resolver problemas, empreendedor frustrado	1	1	Não
Não há interesse dos contadores em MEI	1	1	Não
Não havia espaço-oportunidade para voltar a empreender com a dança	1	1	Não
Não iniciou o negócio com planejamento formal, mas conhecia oportunidades e clientes potenciais	1	1	Não
Não pretendia lançar a empresa antes do PN estar concluído, mas não podia deixar a oportunidade passar	1	1	Não
Não quer explorar ninguém, acredita que as pessoas devem estar felizes trabalhando	1	1	Não
Não quer pagar mal para seus funcionários	1	1	Não
Não quer ser grande porque não quer só administrar o negócio, gosta do operacional	1	1	Não
Não queria investir demais no começo e nem começar sem a empresa estar estruturada	1	1	Não
Não recontrataria a contadora que tem lhe apoiado de graça porque quer um contador-parceiro no futuro	1	1	Não
Não sabe se caberia à contabilidade ajudar a pensar o negócio do ponto de vista prospectivo	1	1	Não
Não sabe se vai encontrar um contador parceiro ou se isso é utopia	1	1	Não
Não sabem captar clientes, ter clientes seria uma vontade divina, um mistério	1	1	Não
Não se pode colocar goela abaixo coisas que não servem para a empresa	1	1	Não
Não se trata só de ganhar dinheiro, é estar fazendo o que se deseja com gente na mesma vibração	1	1	Não
Não sentiu falta de um profissional contábil para sua empresa MEI	1	1	Não
Não tem cabeça para pensar na gestão, precisa que lhe pegue pela mão	1	1	Não
Não tem clareza sobre o que pode fazer sozinha e que precisa do contador	1	1	Não
Não tem contador para o negócio que ainda está informal	1	1	Não
Não tem previsão da rentabilidade, acredita que será alta porque seu serviço é intelectual	1	1	Não
Não tem um planejamento formal, mas tem ideia do que quer que aconteça semanalmente em sua empresa	1	1	Não
Não utiliza e nem entende o que recebe da contabilidade, apenas assina	1	1	Não
Não vão entender se contadores falarem de conceitos pesados e avançados	1	1	Não
Não vê relação custo-benefício em pagar salário mínimo ao contador apenas para emissão de guias de impostos	1	1	Não
Necessidade de conhecer o ponto de equilíbrio	1	1	Não
Necessidade de reforma tributária que realmente trouxesse isonomia tributária entre grandes e PE	1	1	Não
Necessidade de se pesquisar para depois responder o cliente	1	1	Não
Necessidade de se reinventar	1	1	Não
Negócio começou pela rede de amizades	1	1	Não
Negócio em espaço tipo <i>coworking</i>	1	1	Não
Negócio nasceu da ideia de um pequeno bazar de natal	1	1	Não
Negócio precisa de todas as competências, não o empreendedor	1	1	Não
Negócio que quebrou na época da bolha da internet	1	1	Não
Negócio quebrou antes de se tornar real, na fase especulativa	1	1	Não
Negócios educacionais enfrentam cultura de que educação tem que ser pública e que empreendedor aí é ganancioso	1	1	Não
Nem todo empresário está disposto a aprender o que academia oferece	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Nem todo PAPN tem a ambição de fazer o negócio crescer	1	1	Não
Nem todos contadores vão querer sair da parte técnica e ir para a parte mais reflexiva	1	1	Não
Nível de escolaridade do país subiu, isso chega também às MPEs e deve melhorar a qualidade da gestão	1	1	Não
No início do empreendimento, contador deve caminhar junto com empresário, dando-lhe sugestões de como agir	1	1	Não
No passado mantinha fluxo de caixa organizado e contador ajudou nisso	1	1	Não
Nova geração de contadores já teriam uma visão diferente	1	1	Não
Num segundo momento, abriu empresa por decisão de ser autônoma	1	1	Não
Número de clientes como limitador para as visitas	1	1	Não
Nunca conversou com contadora sobre outros formatos de relatórios por desconhecimento	1	1	Não
Nunca entrou em detalhamento sobre o cotidiano do negócio com a contabilidade	1	1	Não
Nunca quis ter seu próprio negócio, mas sua personalidade criativa talvez tenha a levado para isso	1	1	Não
O apoio do contador é diferente nas fases iniciais do negócio, quando a empresa ainda está se inserindo no mercado	1	1	Não
O bom contador é aquele que consegue fazer a empresa pagar menos impostos, não importa o meio	1	1	Não
O conhecimento das margens e rentabilidade por área como base para decisões do funcionamento do negócio	1	1	Não
O contador do escritório não priorizou ter visão de consultor	1	1	Não
O contador é o cara mais próximo do empresário que não tem domínio de técnicas de gestão	1	1	Não
O contador na empresa grande acaba atuando em um pedacinho do todo, no escritório o conhecimento é mais holístico	1	1	Não
O desejo de empreender veio com a gravidez e a vontade de ter horário de trabalho que lhe permitisse ficar mais com seu bebê	1	1	Não
O dinheiro não é agora	1	1	Não
O enquadramento inicial como decoração para entrar no SIMPLES foi o único aconselhamento que recebeu de seu contador	1	1	Não
O escritório especializado na EBT seria o mais indicado para ajudar essas empresas	1	1	Não
O hobby virou trabalho, virou empreendimento	1	1	Não
O PAPN que não tem perfil empreendedor é, geralmente, aquele com pouca formação acadêmica	1	1	Não
O peso do honorário do contador no orçamento da sua empresa	1	1	Não
O peso dos impostos e taxas sobre uma empresa nascente	1	1	Não
O pouco de melhoria de gestão que o contador levar ao empresário, que não tem, é muito, faz diferença	1	1	Não
O que foi aprendido na faculdade é pouco demandado pelos PAPNs	1	1	Não
O serviço de contabilidade está determinado em legislação, contador segue a regra	1	1	Não
O trabalho do contador é preparar a informação para a tomada de decisão	1	1	Não
O usuário da contabilidade na PE está dentro da administração, não precisa de contabilidade societária, mas sim a gerencial	1	1	Não
Obrigações acessórias abundantes e redundantes consomem o tempo que o Contador poderia usar para outros serviços ao cliente	1	1	Não
Oferecimento às EBTs, por parte do escritório contábil, de serviços com padrão e preços razoáveis	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Oferecimento de orientação da contadora para questões de contratação e folha de pagamento	1	1	Não
Oferecimento de orientação da contadora sobre impostos, sindicatos, enquadramento fiscal inicial	1	1	Não
Opção de segmentação para MPE do Simples	1	1	Não
Opção para baratear distribuição de materiais: virtualização	1	1	Não
Operacional da contabilidade: impostos como o começar de baixo	1	1	Não
Optou por voltar a trabalhar para os outros para poder ter dinheiro certo e tempo para se reestruturar	1	1	Não
Oralidade e empatia na comunicação com os empresários	1	1	Não
Orientação ao cliente demanda muito conhecimento técnico, fiscal-tributário e de funcionamento do mercado. Contador deve estar preparado para correr atrás da informação	1	1	Não
Orientação constante e direto até o empresário captar mensagem, orientação	1	1	Não
Orientação para começar com controles mínimos, operações rastreáveis e transparência com sócios	1	1	Não
Orientação para considerar custos reais, exemplo: aluguel subsidiado hoje, usar preço real	1	1	Não
Orientação sobre o mercado respeitando a experiência do PAPN	1	1	Não
Orientadores de carreira, como universidades, tem o papel de despertar a pessoa para o empreendedorismo	1	1	Não
Orientar só, às vezes, não basta. É preciso pegar na mão	1	1	Não
Os alunos de hoje estudam uma nova contabilidade	1	1	Não
Os controles próprios dos PAPNs são informais, em caderninhos, que fazem sentido para eles	1	1	Não
Os encargos são pesados, mas empresária reconhece seus limitados conhecimentos de gestão	1	1	Não
Os grandes negócios nasceram pequenos e tiveram que mudar no processo de crescimento	1	1	Não
Os problemas enfrentados pelas PMEs são os mesmos de 30 anos atrás	1	1	Não
Outras razões para omissão de informações ao Contador são pontuais, por sonegação é a mais comum	1	1	Não
Outros profissionais são mais competentes para ajudar com a motivação e liderança	1	2	Não
Pagamento de muitos impostos como motivo de descontentamento com o contador	1	1	Não
Pagar mais para os funcionários do escritório representaria risco do funcionário querer atuar sozinho	1	1	Não
Papel consultivo do contador no ambiente complexo de negócios em que estão as PE	1	1	Não
Papel do contador é tentar explicar conceitos, esclarecer dúvidas e dar orientações de negócios	1	1	Não
PAPN acaba fazendo de tudo na PE, sua rotina não é fácil	1	1	Não
PAPN está mais preocupado com lucratividade, vê a consultoria como um custo e não como investimento	1	1	Não
PAPN mais velho, que deu certo sem apoio, dificilmente verá valor na consultoria	1	1	Não
PAPN muito envolvido a questões do dia a dia, da sobrevivência do negócio, ao curto prazo	1	1	Não
PAPN não empreendedor contenta-se com estabilidade que lhe garanta o sustento	1	1	Não
PAPN não investe em consultoria jurídica preventiva e acaba gastando muito quando tem um problema	1	1	Não
PAPN não tem tempo para planejamento e visão de longo prazo	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
PAPN não teria interesse em contabilidade societária de qualidade, já que toma decisões baseadas em relatórios gerenciais	1	1	Não
PAPN não vê valor na contabilidade, não conta com ela na gestão	1	1	Não
PAPN procura o contador principalmente para atender a finalidade fiscal	1	1	Não
PAPN que abre o negócio sem conhecimento de mercado e planejamento. Contadora tenta auxílio sem cobrança adicional por isso.	1	1	Não
PAPN que abre várias empresas para segregar faturamento e continuar no simples	1	1	Não
PAPN que não consegue desenvolver seu lado empreendedor, tem dificuldade de prosperar, de ter negócio de impacto	1	1	Não
PAPN que não sabe mexer em computador	1	1	Não
PAPN reclamam da carga tributária e a associam ao governo atual	1	1	Não
PAPN tem 2 grandes dificuldades: Gestão Financeira, e aqui pode ser ajudado, e Perfil Empreendedor, aqui precisa autodesenvolver-se	1	1	Não
PAPN tem seus próprios mecanismos de controle, às vezes, intuitivos. Não usa a contabilidade para isso.	1	1	Não
PAPN tem técnicas internas para adquirir informações e tomar decisão, igualmente válidas	1	1	Não
PAPN toca empresa com heroísmo, mas sem profissionalizar gestão	1	1	Não
PAPN usaria a contabilidade se fosse feita com um Plano de Contas direcionado à gestão, adaptado às necessidades decisórias do gestor	1	1	Não
PAPNs com instrução maior tende a ser mais sensível a planejamento de longo prazo	1	1	Não
PAPNs muito envolvidos com o dia a dia operacional e dedicam pouco tempo para a gestão e o planejamento	1	1	Não
PAPNs prepara-se no operacional do negócio, mas não está habituado a controles financeiros, administração	1	1	Não
PAPNs sem preocupação com orçamento ou planejamento: problema ou característica	1	1	Não
PAPNs tem administração amadora, ao contrário das empresas com maior faturamento e regime tributário diferenciado	1	1	Não
PAPNs têm preocupações mais imediatistas, não olham para longo prazo	1	1	Não
Para ajudar, contador precisa conhecer de gestão	1	1	Não
Para garantir conhecimento e firmeza em seus funcionários-familiares, contadora os incentivou a fazerem faculdade	1	1	Não
Para MEI, você faz tudo pela internet e sozinha	1	1	Não
Para oferecer consultoria, o Contador precisa entender em detalhes o produto e a operação da empresa	1	1	Não
Para se reestruturar, quer fazer plano de negócios, buscar o SEBRAE e consultoria especializada	1	1	Não
Parar com a contabilidade técnica em buscas de desafios mais atrativos	1	1	Não
Parcas noções de administração que aprendeu na marra	1	1	Não
Parceria assessor e empresário	1	1	Não
Participação em grupo de empreendedores universitários fazia com que visse o contador como alguém incompetente para saber do negócio	1	1	Não
PE anã, com deformidades e que nunca irá crescer	1	1	Não
PE com administração profissional, empresário com formação em ADM	1	1	Não
PE familiar com gestão profissional planejamento e controle	1	1	Não
PE familiar desestruturada, sem saber executar projetos e com receio de acessar crédito bancário	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
PE não precisa de um sistema de informações gerenciais complexo, mas um controle ajustado a sua realidade e porte	1	1	Não
PE pode ser ajudada com serviço de forma fácil que se encaixe no orçamento	1	1	Não
PE sem dinheiro para pagar bom profissional ou consultoria	1	1	Não
Pensar no longo prazo e assessoria	1	1	Não
Pequena empresa só contrata escritório porque não pode manter departamento próprio	1	1	Não
Percepção subjetiva para avaliar carga tributária	1	1	Não
Perfil do empresário e fatores externos: governo, tributos e concorrência: definem a relação do empresário com a gestão do negócio	1	1	Não
Perfil empreendedor: busca informação, conhecimento e tem iniciativa	1	1	Não
Perfis diferentes na sociedade pode ser produtivo, mas tem que tomar cuidado	1	1	Não
Personalidade tem impacto em conhecimentos e habilidades que serão apreendidas pelo empresário	1	1	Não
Pesquisas acadêmicas sobre mortalidade das MPEs a partir de dados do SEBRAE	1	1	Não
Pesquisou sozinha na internet sobre trâmites de abertura MEI e como emitiria suas NFs	1	1	Não
Pessoa que procurou Contador antes de abrir um negócio, ao conhecer os trâmites, desistiu do projeto	1	1	Não
Planejamento com todas as despesas do negócio	1	1	Não
Planejamento conjunto para lidar com sazonalidades	1	1	Não
Planejamento incluir formalização como MEI	1	1	Não
Plano de negócios na cabeça, não está escrito	1	1	Não
Ponderação custo X benefício de se detalhar a informação	1	1	Não
Por ser uma relação de confiança, o escritório conseguia clientes por indicações	1	1	Não
Postura consultiva igual orientação para estruturar uma contabilidade mais confiável	1	1	Não
Potencial de contribuição da contabilidade gerencial, custos ABC, mg de contribuição	1	1	Não
Pouca exigência inicial por controle levaria o empreendedor não se preocupar com isso e ter problemas no momento de buscar investidores	1	1	Não
Pouco apoio no fornecimento de planilhas, recebeu uma de gastos pessoais	1	1	Não
Pouco recurso para assessoria	1	1	Não
Poucos contadores teriam visão estratégica de seus escritórios	1	1	Não
Poucos PAPNs têm o objetivo de se profissionalizar como administrador	1	1	Não
Práticas básicas de gestão são o mínimo necessário para a sobrevivência	1	1	Não
Precificação planejada com base na expectativa de tempo que irá se dedicar ao cliente	1	1	Não
Precisa sacudir para não ficar no ostracismo	1	1	Não
Precisa-se de informação para planejar o futuro	1	1	Não
Preço do serviço do escritório calculado errado e tendo de ser revisto	1	1	Não
Preço para cobrir custos tributários e ser rentável	1	2	Não
Preocupação com honorário pelo cliente como fato desmotivador do profissional de contabilidade	1	1	Não
Preocupação do empresário em pagar menos impostos	1	1	Não
Preparar-se para as diligências contábeis do investidor	1	1	Não
Pressão sobre a Contadora para equilibrar a equação entre perder clientes e pagar as contas do escritório	1	1	Não
Prevê crescimento de número de clientes e contratação de funcionário	1	1	Não
Prevê despesas fixas: impostos e taxa bancária, sem internet e telefone, que serão usadas da sua casa	1	1	Não
Primeiro empreendimento com plano de negócios construído como projeto de pós-graduação	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Primeiro o contador tem que ver o custo de sua disponibilidade ao PAPN	1	1	Não
Primeiros passos da empresa foram no sentido de ser conhecida	1	1	Não
Primordial entender do que a empresa precisa	1	1	Não
Proatividade para buscar credores e renegociar dívidas	1	1	Não
Problema detectado em homologação	1	1	Não
Problemas com relação entre sócios do escritório: passivos trabalhistas X sociedade familiar	1	1	Não
Processos de acompanhamento da empresa com diagnósticos de diversas áreas	1	1	Não
Professora acredita que seus colegas professores não estimulam os alunos a preocuparem-se com a realidade da PE	1	1	Não
Professora estimula seus alunos a consultarem as necessidades de seus clientes da PE e a ouvi-los	1	1	Não
Professora orienta para os problemas da PE e para o oferecimento de serviços específicos	1	1	Não
Profissionalização das pessoas como maior dificuldade das PEs	1	1	Não
Propor soluções compatíveis às necessidades e realidades da PE	1	1	Não
Quando há plano de negócios inicial, concentram-se nas partes tecnológica e comercial, deixam a administração de lado	1	1	Não
Quando o empresário confia, abre informações, desde que as tenha, ao consultor	1	1	Não
Quando o empresário não consegue expor seu problema ao contador, o consultor acaba captando. Teria um papel de tradutor	1	1	Não
Quando parou o plano de marketing, conseguiu captar contrato importante de clientes	1	1	Não
Quando planejou empreender, contava com o apoio financeiro do marido	1	1	Não
Quando precisou prestar contas, teve dificuldades de entender os relatórios: as planilhas que possuía	1	1	Não
Quanto maior o domínio da gestão, maior o interesse pela contabilidade	1	1	Não
Quem atende a PE precisa saber lidar com situações complicadas	1	1	Não
Questiona se as dificuldades existem por sua falta de planejamento	1	1	Não
Questionamento sobre diferenças regionais no perfil dos PAPNs	1	1	Não
Questionamentos feitos pelos empresários como porta de entrada para a consultoria	1	1	Não
Questões éticas e conflitivas entre contadores na passagem de clientes	1	1	Não
Questões éticas na prestação de serviços contábeis técnicos	1	1	Não
Razões culturais, religiosas e nível de instrução contribuem para formação de empresário não empreendedor	1	1	Não
Razões e frequência das visitas	1	1	Não
Realidade de 20 anos atrás: PAPN não se preocupava em profissionalizar a gestão	1	1	Não
Recebe relatórios com frequência, senão, cobra o contador	1	1	Não
Recebimento apenas dos livros contábeis obrigatórios	1	1	Não
Receio de compartilhar informação por parte do contador	1	1	Não
Receio de contratar gente antes de ter trabalho e depois não ter como bancar equipe	1	1	Não
Reconhecendo as limitações dos funcionários do escritório	1	1	Não
Reconhecimento de que os MPE de alimentação não têm administradores como oportunidade de negócio	1	1	Não
Recursos escassos demandam gratuidade ou redução dos custos com materiais disponibilizados	1	1	Não
Rede de relacionamento entre contadores para debater assuntos técnicos	1	1	Não
Redundância de declarações e obrigações acessórias como uma máquina de multas	1	1	Não
Redundância de declarações, obrigações acessórias tomam o tempo do contador	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Reforma do espaço da empresa e início da produção antes da formalização	1	1	Não
Regime de transição em que se fatura mais, paga mais, se, menos, paga menos. Há quem fature mais e está no simples, enquanto quem fatura menos, mas tem atividade impeditiva, está pagando mais	1	1	Não
Regime de tributação gradativo que desse as mesmas chances de crescimento à PE	1	1	Não
Regime tributário não é critério de definição do porte para o escritório contábil	1	1	Não
Regime tributário único gradativo conforme crescimento do faturamento, sem distinções de ramo	1	1	Não
Regularidade fiscal como um diferencial de sua empresa de engenharia	1	1	Não
Relação com a contabilidade depende da visão que o empresário tem do negócio	1	1	Não
Relação com sócios como causa para fim de empreendimento	1	1	Não
Relação contador-empresário impediria o primeiro de dar respostas mais flexível ou até mesmo um 'não sei', consultor poderia	1	1	Não
Relação do escritório com seus funcionários	1	1	Não
Relação empresária-contadora é boa, mas resume-se à intermediação da relação empresa-governo	1	1	Não
Relação mais flexível consultor-empresário deixa a comunicação mais fácil	1	1	Não
Relacionamento com banco contribuiu para crescimento de empresa que tomou financiamento	1	1	Não
Relacionamento com o banco para concessão de crédito acaba contribuindo para melhoria na gestão, contabilidade, controles internos etc.	1	1	Não
Relatórios adaptados ao cliente	1	1	Não
Remodelada do espaço após entrada de novas sócias	1	1	Não
Remuneração do trabalho contábil	1	1	Não
Reposicionando-se estrategicamente	1	1	Não
Resistência do PAPN ao planejamento, entende ser adivinhação. É preciso mostrar o como fazer	1	1	Não
Responsabilidade do contador sobre sua equipe e relação de confiança	1	1	Não
Responsabilidades pelos erros fiscais, ora do empresário, ora do escritório	1	1	Não
Risco alto ao fazer apenas escrita fiscal e FOPAG, escrita contábil terá sobrevida	1	1	Não
Risco de erro do contador, custos para o escritório	1	1	Não
Risco de inadimplência do serviço de consultoria prestado	1	1	Não
Risco de multas e juros por não atendimento de obrigações acessórias	1	1	Não
Risco de perder clientes da carteira adquirida do escritório contábil anterior	1	1	Não
Risco do negócio contábil associado as questões fiscais do cliente	1	1	Não
Riscos trabalhistas para escritórios com matriz e filial e diferenças salariais entre eles	1	1	Não
Rotina da contabilidade técnica como desmotivador	1	1	Não
Rotina de certidões como diferencial do escritório	1	1	Não
Rotina de controle de atendimento e controle financeiro: caixa diário e mensal	1	1	Não
Rotina de relatórios aumentaria custo, conseqüentemente, preço dos honorários	1	1	Não
Rotina de relatórios mais explicações aumentaria a percepção de valor do cliente, quem poderia topor pagar mais por isso	1	1	Não
Rotinas orgânica	1	1	Não
Sabe onde buscar apoio, inclusive gratuito, mas não o faz por falta de tempo, e quando tem tempo se sente paralisado de medo	1	1	Não
Saber demonstrar quanto o serviço contábil é importante, além do cumprimento de obrigações é importante	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Saia justa de entregar nota de decoração, quando o serviço foi de projeto de arquitetura por razões tributárias. Pior quando é PJ o cliente	1	1	Não
São poucas as pessoas de sua geração que desejam fazer carreira em uma única empresa	1	1	Não
Sazonalidade do negócio	1	1	Não
Se governo diminuísse número de obrigações acessórias, contador teria mais tempo para assessorar seus clientes	1	1	Não
Se há pretensão de apoiar a aplicação das IFRS-PME, deve haver foco educacional onde há maior escassez de recurso	1	1	Não
Se não fosse obrigatória, PAPN faria contabilidade?	1	1	Não
Se sair do simples, a sobrevivência do negócio fica comprometida	1	1	Não
Se tivesse planejado antes, não teria aberto um negócio	1	1	Não
Seleção natural do mercado, algumas empresas vão morrer	1	1	Não
Sem dinheiro de investidor, fundos de fomento pode ser alternativa de financiamento	1	1	Não
Sem endereço atualizado, as correspondências da empresa não chegam	1	1	Não
Sem escrita contábil conseguiria reduzir pela metade honorário do escritório	1	1	Não
Sem formação em administração, os controles financeiros foram aprendidos na prática	1	1	Não
Sem trabalho, fica paralisada, só pensa em captar trabalho, não consegue se organizar	1	1	Não
Sem visão estratégica, empresa pode concentrar suas operações em um cliente e, se ele afundar, ir junto	1	1	Não
Sempre objetivou ter o próprio escritório contábil	1	1	Não
Sendo uma empresa de arquitetura, poderia ampliar o escopo de atuação: clientes	1	1	Não
Sensibilidade para perceber o momento apropriado de entrar nas especificidades tributárias pouco impactantes na fase nascente do negócio	1	1	Não
Sente falta de um sócio para compartilhar os bons e maus momentos do negócio	1	1	Não
Sente-se sozinha. Não teve retorno do contador aos seus contatos	1	1	Não
Sentimento de medo de que dê errado, ao mesmo tempo que sente que não pode jogar tudo fora	1	1	Não
Sentiria falta de um contador se fosse abrir outro formato de empresa que não MEI	1	1	Não
Sentiu-se valorizada em escritório onde tinha cargo de supervisão, bom salário, subsídio para pós e reconhecimento pessoal.	1	1	Não
Ser boa ouvinte em contexto de diferenças de personalidades	1	1	Não
Ser empresária é trabalhar 3x mais que quando funcionária.	1	1	Não
Seria soberba desconsiderar a bagagem e o conhecimento que o PAPN tem de seu negócio e seu jeito de gerir	1	1	Não
Serviço contábil é um serviço intelectual oferecido ao cliente. Qualidade deve ser perseguida pelo contador	1	1	Não
Serviço contábil fica muito limitado ao cumprimento de exigências legais	1	1	Não
Serviço de escritório contábil como assessoria	1	1	Não
Serviços com maior complexidade têm maior margem de lucro	1	1	Não
Serviços contábeis oferecidos em módulos pelo escritório	1	1	Não
Serviços contábeis se resumem a folha de pagamento e impostos	1	2	Não
Serviços oferecidos pelo escritório: escrita fiscal, contábil, folha e paralegal	1	1	Não
Seus colegas na faculdade queriam trabalhar em banco, em auditoria, ela sempre quis ter o próprio escritório	1	1	Não
Seus concorrentes pagam mal a seus colaboradores, por isso, conseguem pegar muitos trabalhos.	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Similaridades na gestão das empresas que visitou no processo de concessão de crédito	1	1	Não
Simplex como mais fácil de tocar pelo escritório contábil comparado ao presumido	1	1	Não
Simplex como uma possibilidade de cobrança de honorários menores	1	1	Não
Simplex como uma possibilidade de cobrança de honorários menores, especialmente para escritórios maiores (Nós)	1	1	Não
Simplex Nacional contribui para um honorário contábil menor	1	1	Não
Simplex Nacional também pode ser um fator limitador do crescimento quando o empresário decide crescer só até o teto do regime	1	1	Não
Simplificação das obrigações acessórias permitiriam ao contador ter mais tempo para oferecer melhores serviços	1	1	Não
Simulação de cenários: pagar todos os impostos e efeito no resultado	1	1	Não
Simulação para enquadramento pós universalização simples feitos com dados retroativos e não prospectivos	1	1	Não
Sindical patronal opcional como um dos benefícios do simples	1	1	Não
Sistemas de custos, empresário acham que não precisam, que é muito complexo, quando na verdade precisam	1	1	Não
Só a prática traz as respostas aos empresários	1	1	Não
Só recebe de seu contador guia de impostos e informe de rendimento	1	1	Não
Só vai deixar seu emprego quando a empresa lhe propiciar caixa para investimento	1	1	Não
Sobreposição fisco-contabilidade pelo Contador	1	1	Não
Sócia estremeceu e procurou um bico em época de pouca entrada	1	1	Não
Sócia que saiu e percebeu que fora do negócio também não está fácil e voltou para fazer o que gosta	1	1	Não
Sócias com alguma experiência e preparo em gestão	1	1	Não
Sócias com objetivos comuns e em mesma época para empreender	1	1	Não
Sócias com perfis pessoais bem diferentes	1	2	Não
Societária igual a contrato social	1	1	Não
Sócios também cobram	1	1	Não
Sonegação como empecilho para assessoria	1	1	Não
Sonegação compromete a existência da empresa no médio prazo	1	1	Não
Sonegação do cliente como risco para o contador	1	1	Não
Sonegação e trabalhadores irregulares podem ser fatores impeditivos para o crescimento	1	1	Não
Sonegação fiscal como fonte do medo para abrir informações	1	2	Não
Sonegação fiscal como impeditivo para a contabilidade refletir a realidade da empresa	1	1	Não
Sonegadores criticam corrupção, mas não veem o problema em suas sonegações	1	1	Não
SPED Social eliminará uma série de tarefas de folha feitas pelo contador hoje	1	1	Não
Sua experiência com o contador é de Ausência	1	1	Não
Sua formação em universidade federal não lhe ensinou a lidar com o mercado, ganhar dinheiro era até mal visto	1	1	Não
Super burocracia, por exemplo, para alterar o endereço da empresa	1	1	Não
Supervisora no escritório como barreira para aprendizado, por medo de perder cargo	1	1	Não
Surpresa da empresária ao saber que a contabilidade podia mais	1	1	Não
Tem amigos competentes, conhece arquitetos famosos, que não têm dinheiro e não conseguem fazer seus negócios virarem	1	1	Não
Tem consciência de que mesmo não gostando, precisa aprender a gerir seu negócio	1	1	Não
Tem contador, mantém contato com ele, mas não o vê como parceiro	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Tem contadora para a PF, mas não para a PJ	1	1	Não
Tem empresário que acha que a função do contador é apenas calcular tributos	1	1	Não
Tem o mesmo contador desde a abertura de sua segunda empresa, quando empreendeu por vontade própria	1	1	Não
Tem uma ideia de rentabilidade na cabeça, mas não colocou na ponta do lápis	1	1	Não
Tempo de maturação do negócio que ainda está em fase primária	1	1	Não
Tempo para ajuste jurídico e contábil para o negócio se readequar	1	1	Não
Tentar conduzir o empresário para a melhor solução possível	1	1	Não
Ter empresa aberta com alternativa à CLT era uma exigência no mercado onde atuava, arquitetura	1	1	Não
Ter jogo de cintura para interceder nos conflitos entre egos das sócias	1	1	Não
Ter um negócio é diferente de ser empreendedor	1	1	Não
Terceirização da contabilidade como alternativa de redução de custos e desinchaço da empresa	1	1	Não
Termos contábeis simples são bem entendidos pelos empresários	1	1	Não
Teve contador desde o início do negócio, momento em que não pagava os impostos	1	1	Não
Tinha contador, mas não recebiam orientações dele	1	1	Não
Tinha plano de negócios, empresa começou a funcionar, mas sem formalização, não procurou contador	1	1	Não
Tipos de PE atendidas	1	1	Não
Trabalho que o escritório tem com uma ME	1	2	Não
Trabalho que uma empresa dá para o escritório é medido por quantidade de horas de funcionário e número de lançamentos	1	1	Não
Trabalho técnico X avaliações	1	1	Não
Tradução da linguagem normativa, seca e dura, para uma linguagem flexível, mais solta, mas relaxada	1	1	Não
Transformação em função das IFRS talvez ocorra na próxima geração	1	1	Não
Treinar funcionário para o concorrente	1	1	Não
Treinar gradativamente o cliente para apreciar informações contábeis	1	1	Não
Tributação deveria ser gradual à medida que a empresa fosse amadurecendo, se consolidando	1	1	Não
Tripla jornada, empresária e família atrapalhando o planejamento e o tempo para o negócio	1	1	Não
Tudo faz ficar complicado	1	1	Não
Universidade pode ajudar o empresário que aprende pela dor	1	1	Não
Universidade precisa formar contadores preocupados em se adequarem às diferenças da PE	1	1	Não
Usa cartão pessoal para compras do negócio. Reservou um cartão para isso	1	1	Não
Uso de índices para dosar carga de informação	1	1	Não
Uso de vídeo em curso como recurso para incentivar questionamentos	1	1	Não
Uso do critério fiscal, simples nacional, para definição do porte de seus clientes	1	1	Não
Vai demorar, mas é inevitável a mudança na relação contador e PAPNs	1	1	Não
Vaidades individuais das parceiras: sócias	1	1	Não
Valor a ser cobrado pela consultoria	1	2	Não
Valor da consultoria proporcional ao tamanho da empresa atendida	1	1	Não
Vê cursos do SEBRAE como importantes na sua tentativa de reerguer a empresa	1	1	Não
Venda da carteira de clientes aos funcionários no futuro com renda mensal	1	1	Não
Vendas dependentes do clima demandam cautela	1	1	Não

Nome do nó	Codificação Inicial		Nó mantido na Focada?
	Quant. Fontes	Quant. Referências	
Vergonha do cliente em perguntar o significado dos termos	1	1	Não
Vida empresarial misturada com vida pessoal	1	1	Não
Visão de contador fardo é ruim para ambos lados	1	1	Não
Visitas comerciais por parte do contador	1	1	Não
Viu na internet que MEI não precisaria de contador, confirmou com amigos	1	1	Não
Vivemos um período de transformação na contabilidade. O ajuste levará um tempo	1	1	Não
Viveu uma fase de bastante trabalho até o nascimento de seu filho	1	1	Não