

UMA ANÁLISE DAS DEFINIÇÕES DE METAS: UM ESTUDO SOBRE O MERCADO DE AUDITORIA E CONSULTORIA.

Maísa Coka Baron

Graduada em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
E-mail: mcokabaron@hotmail.com

Rafael dos Santos Santana

Graduado em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
E-mail: rasantana@santander.co.br

Rafael Santos Pereira

Graduado em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
E-mail: rps.rafael@gmail.com

Rany Silva Sumida

Graduada em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
E-mail: srany@vbirealestate.com

Vanessa Rossi Martins Branco

Graduada em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
E-mail: vanessarmb@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a definição das metas nas áreas de auditoria e consultoria, sendo o objeto de pesquisa as empresas desse ramo de um modo geral e também as quatro maiores empresas do mercado. A amostragem é não probabilística, através de amostra por conveniência. A metodologia de pesquisa é um Estudo de Caso, com entrevista dos gestores, história da empresa e o seu público alvo. As fontes de pesquisa primárias são definidas a partir de uma entrevista semiestruturada com os gestores, gerentes e sócios da área. O trabalho aborda a análise de dados quantitativos, como documentos e base de dados relacionados à área. O resultado esperado deste trabalho é demonstrar como são definidas as metas nas empresas de auditoria e consultoria, independente da sua posição no mercado e as variáveis encontradas.

Palavras-chave: auditoria; consultoria; Big Four; metas; estratégias.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the definition of the goals in the areas of auditing and consulting, with the object of research companies that class in general and also the four largest firms in the market. The sampling is probabilistic, using a convenience sample. The research methodology is a case study with interviews of managers, company history and its target audience. The primary sources of research are defined from a semistructured interview with the managers, area managers and partners. The paper addresses the analysis of quantitative data, such as documents and base related to the field data. The expected result of this work is to demonstrate how the goals are defined in auditing and consultancy companies, regardless of their position in the market and the variables found.

Keywords: audit, consulting, Big Four, goals, strategies.

1 INTRODUÇÃO

Com a entrada de empresas multinacionais no mercado nacional, a necessidade de prestação de contas para a matriz e a necessidade de inovação, os serviços de auditoria e consultoria tornaram-se mais requisitados pelas empresas (RUBENS, 2013; O MERCADO DE CONSULTORIA NO BRASIL, 2013). Esses serviços existem para garantir aos acionistas e investidores a credibilidade e solidez das empresas.

Tendo como princípio a fala de Mintzberg (2010 e 1989) e Mintzberg et al. (2006), os conceitos de Porter (1986 e 1989) e Montgomey e Porter (1998) e dos principais autores de estratégia, pode-se dizer que estratégias e metas têm uma relação fundamental, as metas, na maior parcela dos casos, são as estruturas quantitativas e devem estar alinhadas ao planejamento estratégico e definição dos objetivos nas organizações.

O estabelecimento de metas acaba tornando-se um conceito cognitivo, o qual utiliza de diversos conceitos para se desenvolver novas metas, as quais lutam para incorporar aspectos negativos, porém que podem ocorrer e causar o não cumprimento do objetivo, o que torna toda essa questão empírica, relacionar o grau certo de resultado, com o nível certo de desvio, acaba trazendo o grande desafio, mesmo porque o processo é extenso e engloba conceitos de diversas áreas de planejamento e estratégia.

Mediante o cenário apresentado, os princípios de Locke e Latahn (1990), com o conceito de Mintzberg (2010) e principalmente com a fala de Augusto Pinto – “No primeiro ano em um mercado novo, você estuda o que aconteceu em outros lugares, mas sua meta não deixa de ser um chute.” – questiona-se como se dá o sistema de mensuração de metas para as empresas de auditoria e consultoria?

O objetivo geral deste trabalho visa entender o sistema de mensuração de metas para o mercado de consultoria e auditoria; além disso tem como objetivos específicos: estabelecer a definição de consultoria e auditoria, a partir desses princípios, definir o setor em que as empresas de auditoria e consultoria estão inseridas; em seguida estabelecer a definição de metas e seus principais modelos de mensuração; e por fim, a partir de um estudo de caso, identificar e avaliar a maneira de mensuração de metas das empresas de auditoria e consultoria.

2 AUDITORIA

Um trabalho de auditoria está relacionado com a análise e confirmação dos relatórios contábeis, no qual não se limitam apenas a esses, pois há informações internas e externas para a apuração dos resultados, atuando de maneira preventiva e auxiliando a administração e o resultado da empresa. A auditoria tem como principal enfoque a análise contábil de demonstrações financeiras, com o intuito de garantir que essas demonstrações sejam condizentes com os resultados apresentados (FRANCO E MARRA, 2001; ATTIE, 2009; CREPALDI, 2011). Segundo Franco e Marra (2011), pelo fato da auditoria ser uma técnica que confirma informações contábeis, os executivos tem interesse, pois os auxiliam de um modo geral na apuração de impostos e nos casos de participação de lucros, é uma maneira de confirmar os números apurados. Segundo Almeida (2012), com o desenvolvimento econômico e a necessidade de investimentos em terceiros, os investidores exigiam que houvesse um especialista, sem nenhum envolvimento com a empresa, para analisar os resultados apresentados, com o objetivo de garantir a veracidade das informações. Devido a evolução do pensamento empresarial e o desenvolvimento dos setores na economia, dificultou a relação de negócios e operações, porém evidenciou a necessidade e a evolução dos controles, crescendo e desenvolvendo em diversos setores a auditoria (FRANCO E MARRA, 2001).

Apesar de um grande destaque e desenvolvimento da área de auditoria, atualmente, o fator motivador é o aumento de abertura de capital por parte das empresas, havendo muitas oportunidades de expansão, principalmente pelo aumento da demanda de empresas estrangeiras, com o intuito de abertura de filiais no país (REPRESENTANTES...,2013). Sendo assim, a procura por auditor no mercado, encontra-se em alta, haja vista o número de empresas no Brasil contratando auditores, assim como as quatro empresas (Big Four), no qual teve um aumento da procura de seu serviço e a busca por auditores, conforme repostagem da revista Exame (RUBENS, 2013).

Além das análises de auditoria que tem um maior foco nos dados contábeis, é importante destacar que a auditoria interna tornou-se ferramenta de controle para as empresas, com detalhamento de área, setor, departamento etc. E a auditoria externa tem uma visão macro da empresa, com o objetivo de analisar os resultados de modo global e faz um parecer sobre os dados analisados.

3 CONSULTORIA

Para Leite et al. (2005), com o aumento do conhecimento, a internacionalização dos produtos e serviços e o desenvolvimento tecnológico, fez com que as organizações busquem profissionais qualificados, que agreguem valor e que somem conhecimento, para que sejam capazes de identificar as necessidades do cliente, do mercado, da empresa, da equipe e os demais meios nos quais a organização esteja com dificuldades de enfrentar e lidar com os obstáculos. A consultoria iniciou-se com o departamento de recursos humanos, representado pelo departamento de pessoal que eram responsáveis por admitir, demitir, férias, folha de pagamento etc. A função da consultoria era apenas de aplicar respostas rápidas, concretas aos assuntos relacionados a salários, rescisões. Com o tempo, houve o desenvolvimento do know how, com o objetivo das organizações se acostumarem com o fato de haver um consultor focado e responsável pelo departamento de recursos humanos, havendo pareceres periódicos, desenvolvendo e selecionando pessoas, formadores de opinião, tendo uma preocupação com a cultura e política da empresa, permitindo a valorização e motivação da equipe.

Segundo Orlickas (2008), as empresas devem investir em seus consultores, pois será uma vantagem para a organização, obtendo profissionais qualificados e sendo favorável para o colaborador. Quando se trata de uma organização que não se preocupa em manter seus profissionais motivados, se torna mais difícil mantê-los, pois eles se preocupam com a carreira profissional dentro e fora da empresa e quando não estão satisfeitos é uma maneira de tomar essa decisão de maneira mais objetiva, porém há empresas que proporcionam oportunidades aos objetivos de seus colaboradores, justifica o crescimento da competitividade e da necessidade das empresas em inovar cada vez mais, o Brasil é o país da América Latina onde esse setor é o mais sólido (MERCADO...,2013) – para as empresas que querem competir (SANTOS, 2013). Desse modo, para Schmidt Neto (2004), a consultoria é definida como uma prestação de serviço realizada por uma equipe ou um único indivíduo, com o objetivo de identificar soluções e recomendar ações na organização; Edgar H. Schein (1928), concorda com essa definição, ele diz que consultoria são atividades desenvolvidas por um consultor ou por uma equipe, que auxiliam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos que ocorrem na organização; mas para Orlickas (1999), consultoria é uma prestação de serviço de um profissional qualificado, com conhecimento do tema em questão, sendo remunerado por hora ou por projeto, obtendo diagnósticos capazes de descobrir as necessidades, ações e soluções. Conforme Fernando Torres (2013), as Big Four

– Deloitte, PWC, KPMG e E&Y, têm investido cada vez mais na área de consultoria, pelo fato dos clientes estarem inovando em novos mercados, independente do país, região ou localização.

4 INDÚSTRIA DE CONSULTORIA E AUDITORIA

Há inúmeras empresas de auditoria e consultoria no mundo, as principais são chamadas “Big Four” que são Deloitte, PwC (Price Water house Coopers), KPMG e E&Y (Ernest & Young), juntas elas tem um faturamento de E 1.564,2 milhões, o que representa quase 76% do mercado, conforme reportagem de Cagliani, para o jornal Expansión (2013), a reportagem de Cagliani (2013) nos mostra que o serviço de auditoria é o serviço que rende maior parte do faturamento para as empresas do setor. Pelo fato da definição de auditoria, consultoria e a classificação da indústria, optou-se por verificar a maneira de mensuração das metas de crescimento das corporações.

5 META, ESTRATÉGIA E PROCESSO DE MENSURAÇÃO

Conforme Locke e Latahn (1990), idealizar meta implica em objetos e resultados esperados, para tanto Mintzberg (2001) propõe que relação e complementação à ideia de estratégia, isso quando as definições estratégicas são utilizadas para desencadear o modo como uma empresa irá se portar, mediante as metas estabelecidas. Ademais, para Hofer e Schendule (1979) os valores pessoais e culturais são aplicados às decisões, o que estimula situações subjetivas.

Falando-se de metas, surge o tema estratégia que, aliás, propaga diferentes tipos podendo ou não estar ligada a algum processo de mensuração. Desta forma, Ansoff (1965) desenvolveu um modelo a fim de generalizar que empresas utilizam derivações de estratégias-macro elencadas em quatro grupos, sendo estes: penetração de mercado, diversificação e desenvolvimento de mercado e produto. A partir das vantagens competitivas de Porter (1989), uma empresa escolher se posicionará perante sua indústria, logo provavelmente haverá influência direta na mensuração de suas metas. O

modelo de Certo propõe um raciocínio objetivo para classificar, de forma generalizada, as estratégias a serem compreendidas pelas empresas, permitindo supor que o estabelecimento de metas sofra interferência na escolha de um dos três tipos de estratégia: estabilidade, crescimento e redução de despesas.

Ao relacionar os conceitos de metas ao processo de mensuração, observou-se que a teoria sistêmica e seus conceitos têm certa aderência. Segundo Maximiano (2010), as três principais etapas de sistema são: inputs, processamento de dados e outputs; logo quando uma meta é estabelecida pode ser encarado como o input, daí então com os dados entrantes uma estratégia será processada para atender essa meta, e, por fim, a saída de dados ou output será o resultado desse sistema.

6 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para responder os problemas e propostas mediante um procedimento formal (GIL, 2002) esta pesquisa foi delineada, a partir da obra de Yin (2001), como um estudo de caso, justificado por apresentar questão de pesquisa composta por “Como”, não se tratar de um experimento o que não exige eventos comportamentais e focalizar em eventos contemporâneos – as metas podem ser caracterizadas nas organizações, conforme artigo de Tamayo e Paschoal (2003) da Revista de Administração Contemporânea.

O Estudo de caso admite uma análise para sua estruturação, conforme Yin (2001) existem três variáveis que diferenciam cinco possíveis estratégias de pesquisa:

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, porque	não	sim

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Diante do objeto estabelecido, o estudo de caso como tipo de pesquisa torna-se aderente e eficaz. Pontualmente, a pesquisa apresenta-se da seguinte forma: “Como se dá o sistema de mensuração de metas para as empresas de consultoria e auditoria?”. Desse modo pode-se dizer que duas opções de estratégia de pesquisa foram eliminadas; quanto aos eventos, por não se tratar de um experimento, não são controlados, mesmo porque não há como solicitar as empresas pesquisadas nenhum tipo de manipulação em seu processo de estabelecimento de metas; e, por fim, em relação ao foco os acontecimentos contemporâneos ratificam tanto a forma da questão de pesquisa quanto à definição do modelo e estrutura como um estudo de caso.

Conforme Yin (2001), para propiciar uma fundamentação adequada a um estudo de caso, é essencial formar uma triangulação composta por diversas fontes de coleta, as quais analisarão os casos por diversos prismas, evitando uma visão singular dos dados. Diante disso, a triangulação dar-se-á por fontes de pesquisa que terão as seguintes origens:

Fontes Primárias	Entrevista, utilizada para adquirir dados para um estudo, principalmente através de pessoas que do o tema em questão (Gil, 1994): para este estudo irá compor as técnicas de coleta através de direcionadas e focais, com questões abertas, questionário e abordagens qualitativas para extrair dados de sócios-diretores à assistentes inseridos no mercado de auditoria e consultoria.
Fontes Secundárias	Análise de dados financeiros e registros similares fundamentam a necessidade de incorporar mais dados de pesquisa: para esta análise serão utilizadas informações oriundas de visitas a empresa, internet, revistas especializadas, trabalhos publicados e base de dados da área. Do ponto de vista prático, dados serão obtidos de modo a deciframos uma relação entre metas determinadas, atingidas e reobtidas.

Quadro 9 – Tipos de pesquisa

Fonte: Criado pelo autor

Continuando com o intuito de evitar uma única ótica do problema em questão, o grupo optou por três formas de coleta de dados, criando um banco de dados para o estudo de caso, manter o encadeamento das evidências e utilizando várias fontes de evidências. Realizou essas etapas através de entrevistas com os gestores das empresas, questionários com pessoas que trabalham e que não trabalham nessa área, para podermos fazer uma comparação dos pontos de vistas de ângulos diferentes e buscando conhecer a historia desse setor e o desenvolvimento e crescimento do mercado.

Neste estudo a amostra foi definida como não probabilística a qual, conforme Oliveira (2001) pode ser identificada por apresentar composição, no mínimo, baseada no julgamento do pesquisador quando da elaboração do estudo. Ademais, a pesquisa completará amostra por conveniência em razão da busca por divergências entre os mercados, além da tentativa de descobrimento de características exclusivas das empresas de auditoria e consultoria.

Segundo Anderson, Sweeney e Willians (2007), é fundamental a coleta de conjunto de dados para um estudo, isso inclui tanto dados qualitativos quanto dados quantitativos. Objetivando a múltipla visão do problema em questão, decidiu-se por duas formas de coleta de dados (YIN, 2001): entrevistas focais, a partir de roteiro de perguntas e intervenções quando necessário com, representantes de empresas do setor inseridos, de alguma forma, em nível estratégico, buscando, também, relatos e acontecimentos do cotidiano.

Para a coleta quantitativa, a partir de Hair et al. (2005) foi possível avaliar e escolher a survey, um procedimento para coletas de dados primários a partir de indivíduos. Na prática a coleta será

realizada através de survey eletrônica, além de questionários entregues, pessoalmente, as profissionais do nível operacional tanto das empresas de auditoria e consultoria, quanto de empresas atuantes em outros setores.

Uma vez coletados, os dados necessitam de análises, dessa forma os dados qualitativos sofrerão a aplicação de categorização, onde a partir de critérios pré-definidos os dados serão classificados por diferenciação e, após, reagrupados conforme necessidade (BARDIN, 2011).

Os dados quantitativos serão analisados de acordo os conceitos de estatística descritiva que, conforme Anderson, Sweeney e Willians (2007), sintetiza e pode criar alternativas aos dados; neste estudo será possível utilizar este conceito a partir de cálculos estatísticos como: média, mediana, percentis, quartis, variância, desvio padrão, covariância, coeficiente de correlação e média ponderada. E ainda, a fim de testar diferenças estatísticas quando dois ou mais grupos estão sofrendo análise de variância, o teste de hipótese também contemplará a análise de dados desta pesquisa.

7 DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Os dados qualitativos foram analisados de acordo com as três entrevistas realizadas com os gestores de empresas de auditoria e consultoria. A tabela abaixo foi dividida em categorias, que buscam apresentar quantas das questões foram abordadas pelos entrevistados.

Outras Categorias	Quantidades	Exemplos	Análises
Definição das metas	3	"A meta anual da empresa Grant Thornton é definida através do potencial de trabalho a partir de um cálculo por horas."	A definição das metas são realizadas através de séries históricas, experiências passadas, e precificação
Impacto da estratégia e posicionamento da empresa na definição das metas	2	"A composição das metas está totalmente ligada à estratégia da empresa, independente do que for."	Houve uma imparcialidade das entrevistas, pois as composições das metas estão ligadas diretamente com a estratégia. Comparando com as outras entrevistas o impacto da estratégia e posicionamento, melhor reduzir o preço do que perder o cliente.

Outras Categorias	Quantidades	Exemplos	Análises
Transmissão das metas para as equipes	3	As metas são transmitidas aos gestores de cada uma das áreas, os quais devem disseminar aos seus colaboradores diretos.	A transmissão das metas para as equipes são feitas de maneira relativamente imposta.
Divulgação dos resultados das metas	3	“A divulgação das metas são realizadas através de festas de finais de ano, apresentada por gráficos, para mostrar o desempenho e evolução da empresa.”	As divulgações dos resultados das metas são realizadas através do balanço anual, festas de finais de ano, workshops e reuniões.
Variáveis e obstáculos na apresentação das metas	2	“Não adianta jogarmos a meta lá no topo se o mercado não estiver acompanhando.”	É necessário analisar o mercado para obter uma meta coerente. Sendo assim, um dos entrevistados não respondeu essa questão.

Quadro 1 – Dados qualitativos

Fonte: criado pelo autor

Os dados quantitativos representados, pelas respostas de 189 pessoas, foram classificados por cinco perguntas de perfil e quatro perguntas qualificadoras, nas quais procuramos identificar a percepção dos funcionários das empresas em relação às metas, sua maneira de definição, transmissão, alteração e opinião sobre as mesmas.

Qualificadora analisada	Pergunta de comparação	p-valor	Ho (Hipótese Nula)
Principal percepção da maneira de definição das metas	Sexo	0,2890	O sexo é relevante para a maneira que se vê a definição de metas
	Renda familiar	0,0992	A renda é relevante para a maneira que se vê a definição de metas
	Cargo do superior direto	0,6319	O cargo do superior direto é relevante para a maneira que se vê a definição de metas
	Cargo na empresa	0,0177	O cargo na empresa é relevante para a maneira que se vê a definição de metas
	Empresa em que trabalha	0,2688	A empresa em que trabalha é relevante para a maneira que se vê a definição de metas

Qualificadora analisada	Pergunta de comparação	p-valor	Ho (Hipótese Nula)
Principal percepção da maneira de definição das	Maneira mais utilizada para transmitir as metas	0,7076	A maneira mais utilizada para transmitir as metas é relevante para a maneira que se vê a definição de metas
	Frequência na alteração das metas	0,0228	A frequência na alteração das metas é relevante para a maneira que se vê a definição de metas

metas	Funcionários da empresa podem opinar sobre as metas	0,9587	Os funcionários opinarem nas metas é relevante para a maneira que se vê a definição de metas
Maneira mais utilizada para transmitir as metas	Sexo	0,2092	O sexo é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Renda familiar	0,7990	A renda é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Cargo do superior direto	0,9160	O cargo do superior direto é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Cargo na empresa	0,8210	O cargo na empresa é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Empresa em que trabalha	0,0082	A empresa em que trabalha é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Principal percepção da maneira de definição das metas	0,0323	A principal percepção da maneira de definição de metas é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Frequência na alteração das metas	0,2857	A frequência na alteração das metas é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
	Funcionários da empresa podem opinar sobre as metas	0,0543	Os funcionários opinarem nas metas é relevante para definir a maneira mais utilizada de transmitir as metas
Qualificadora analis	Pergunta de comparação	p-valor	Ho (Hipótese Nula)
Frequência na alteração das metas	Sexo	0,8474	O sexo é relevante para definir a frequência na alteração das metas
	Renda familiar	0,0229	A renda é relevante para definir a frequência na alteração das metas
	Cargo do superior direto	0,2455	O cargo do superior direto é relevante para definir a frequência na alteração das metas
	Cargo na empresa	0,0903	O cargo na empresa é relevante para definir a frequência na alteração das metas

Qualificadora analis	Pergunta de comparação	p-valor	Ho (Hipótese Nula)
Frequência na alteração das metas	Empresa em que trabalha	0,6386	A empresa em que trabalha é relevante para definir a frequência na alteração das metas
	Principal percepção da maneira de definição das metas	0,4780	A principal percepção da maneira de definição de metas é relevante para definir a frequência na alteração das metas
	Maneira mais utilizada para transmitir as metas	0,4840	A maneira mais utilizada para transmitir as metas é relevante para definir a frequência na alteração das metas

	Funcionários da empresa podem opinar sobre as metas	0,0494	Os funcionários opinarem nas metas é relevante para definir a frequência na alteração das metas
Funcionários da empresa podem opinar sobre as metas	Sexo	0,8078	O sexo é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Renda familiar	0,0314	A renda é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Cargo do superior direto	0,0155	O cargo do superior direto é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Cargo na empresa	0,2744	O cargo na empresa é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Empresa em que trabalha	0,5490	A empresa em que trabalha é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Principal percepção da maneira de definição das metas	0,1854	A principal percepção da maneira de definição de metas é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Maneira mais utilizada para transmitir as metas	0,0926	A maneira mais utilizada para transmitir as metas é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas
	Frequência na alteração das metas	0,3310	A frequência na alteração das metas é relevante para definir se os funcionários podem opinar nas metas

Quadro 2 – Dados quantitativos com resultado de ANOVA

Fonte: criado pelo autor

As entrevistas realizadas nos mostram indícios de que as metas são subjetivas, pois quando tratamos da pergunta sobre definição de metas os gerentes responderam que são baseadas em dados financeiros, porém que são baseadas também em experiências passadas. Outro indício do viés de subjetividade pode ser percebido à medida que os entrevistados falam sobre a maneira de transmissão das metas para as equipes, é possível notar que os gestores não questionam os seus supervisores sobre a meta estabelecida. Com isso, é possível notar grandes indícios de que a meta é definida de maneira subjetiva, pois é baseada na percepção do gestor em relação ao mercado e à empresa.

Na análise quantitativa podemos notar que 37,57% dos respondentes dessa pesquisa têm a percepção de que as metas são definidas de forma subjetiva ou baseadas em desejos pessoais, demonstrando um viés de subjetividade – dos cento e oitenta e nove respondentes, sessenta e sete pessoas responderam que percebem a meta de forma subjetiva ou baseada em desejos pessoais. É possível perceber também que o cargo ocupado na empresa é relevante para a percepção da maneira de definição das metas, o que demonstra que os cargos têm visões divergentes sobre como se dá o sistema de mensuração das metas. Outro indício relevante é quando notamos que a percepção da

maneira de definição das metas é relevante para a maneira de transmitir as metas. Corroborando com o que foi percebido nas entrevistas de que os gestores não questionam os seus superiores sobre a definição de uma determinada meta, apenas aceitam a imposição da mesma.

8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Os dados apresentados tiveram por objetivo identificar de que forma as metas são definidas, especialmente, nas empresas de auditoria e consultoria; assim apresentando as principais variáveis compreendidas no estabelecimento dessas metas, podendo até apropriar a análise à toda indústria, uma vez que as Big Fours detêm mais de 75% do setor.

O estudo iniciou-se a partir de vasta fundamentação que incluiu definições de meta – que reflete os objetivos ou resultados almejados (LOCKE e LATAHN, 1990) – estratégia e outros conceitos, tudo isso visando identificar o que havia sido desenvolvido, em contexto acadêmico, sobre o assunto, até então. É fundamental expor que foi nesta fase em que descobrimos a necessidade de discorrer sobre os conceitos de estratégia, uma vez que autores como Simon (1964) argumentam sobre a ausência de um instrumento quantitativo que norteiem as empresas. Ainda falando do referencial, é interessante lembrar que para desenvolver um raciocínio quanto a um processo para mensurar metas, a Teoria Sistêmica mostrou-se apropriada, em virtude de apresentar a ideia básica para processar algo que transmitido e solicitado, a partir de um método que pode ser um estratégia e, enfim, obter um resultado que, talvez possa ser esperado (MAXIMIANO, 2010).

A metodologia desenvolveu-se explicitando a abordagem da coleta e análise dos dados, de forma que a decisão foi por um estudo de caso com amostragem não-probabilística por conveniência, desse modo é importante ressaltar que tratou-se de uma comparação entre a indústria de auditoria e consultoria, especialmente, e outros setores por isso a escolha deste tipo de amostra (MATTAR, 1996).

Dados foram coletados, a partir da triangulação proposta do Yin (2001) com intuito de observar o grau de incerteza ou incompatibilidade na definição das metas através de dados numéricos, com o objetivo principal de provar que as metas são definidas, principalmente, sem a presença de processo formal e objetivo, mas sim com traços subjetivos.

Segundo Hofer e Schendel (1979), metas e estratégias podem ser separadas como duas ideias independentes, isso porque, na maior parte dos casos, esses processos são separados nas organizações. Partindo do conceito apresentado, pode-se dizer que os entrevistados entraram em contradição nos seus respectivos depoimentos, isso ocorreu no momento em que afirmaram que as metas são definidas considerando como fator preponderante: dados históricos da organização, experiências vividas, precificação e o orçamento, proposta pela organização em determinado período dos exercícios. Entretanto no decorrer da entrevista quando foi questionado sobre a maneira de transmissão das metas, os entrevistados mencionaram que recebem as metas de seus superiores, porém questionam o motivo do valor estabelecido e não demonstraram interesse em argumentar sobre tal imposição, além disso, o nível estratégico de algumas empresas ainda expõem pedidos para que os subordinados acrescentem algo a mais no que já havia sido estabelecido.

Contudo não é possível afirmar que as metas são geradas exclusivamente através de dados históricos e constatações numéricas, mas podemos afirmar que os gestores utilizam propostas subjetivas (experiências passadas) para determinar parte de suas metas. Por outro lado, com os resultados quantitativos da pesquisa não conseguimos afirmar que as metas são necessariamente definidas de forma subjetiva ou por desejos pessoais, como na qualitativa. Apenas para essa amostra específica podemos notar que essas duas respostas (de maneira subjetiva e baseada em desejos pessoais) correspondem a 35,45% das respostas sobre a principal percepção da definição de metas, o que representa a maior porcentagem entre os respondentes. Em tempo, é possível identificar relação entre esse registro com a ideia de Martinelli (2006), permanecendo isto a meta, que tem como característica fundamental ser mensurável objetivamente, acaba perdendo sua essência.

De maneira geral conseguimos identificar uma influência entre o cargo ocupado na empresa e a principal percepção na definição de metas, o que pode sugerir que as metas sejam definidas ou ao menos percebidas de maneira subjetiva. Há também uma forte correlação entre a percepção dos funcionários que não podem opinar nas metas em relação à percepção da definição das mesmas. Portanto, podemos concluir que existem indícios de que o sistema de mensuração das metas é subjetivo ou definido através de desejos pessoais.

No fim, além da contradição apresentada nos depoimentos, principalmente nas questões relacionadas à definição e transmissão das metas, pode-se afirmar que as metas são baseadas, quase

que exclusivamente, em dados históricos da empresa, porém quando recebem dos superiores os valores que cada equipe tem que alcançar, não há questionamentos de qual princípio partiu aquele valor. Contudo não podemos afirmar que, de fato, as metas são geradas a partir de dados históricos e numéricos, mas podemos dizer que utilizam da experiência adquirida por seus profissionais para determinar parte de suas metas. Numericamente, não foi possível afirmar que as metas são definidas de forma subjetiva ou desejos pessoais, no entanto, identificou-se uma influência entre o cargo ocupado na empresa e a principal percepção na definição de metas, o que nos indicou que as metas são definidas, ou ao menos percebidas, de maneira subjetiva.

REFERÊNCIAS

ABEP. **Critério de classificação econômica Brasil**: Alteração na aplicação do Critério Brasil, válidas a partir de 01/01/2014. Disponível em: <<http://www.abep.org/new/codigosConduatas.asp>>. Acesso em: 16 fev. 2014.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. 214 p.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AUDITORIA – Origem e evolução. **Portal de Contabilidade**. [200-]. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/1contabil280406.htm>> Acesso em: 15 nov. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Análise dos fundamentos da estratégia empresarial**. São Paulo: Revista Álvares Penteado, 2003.

BRAUNBECK, Guillermo Oscar. **Determinantes da qualidade das auditorias independentes no Brasil**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.

CAGLIANI, Gabriele. PwC aspira a ser líder en plena consolidación del sectores. **Jornal Expansió**n, Madri, p. 3-5, ago. 2013. Disponível em:

<http://www.pleta.es/sites/default/files/Ranking%20Expansi%C3%B3n%2008.04.13_0.pdf>. Acesso em nov. 2013.

CATHO. **Conceituação de níveis hierárquicos**: Conceituação de mercado – níveis de cargos.

Disponível em:

<http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Conceituacao_de_Niveis_Hierarquicos.php>.

Acesso em: 16 fev. 2014.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

COHEN, David. Metas: da para chegar? São Paulo. **Exame**, 2013. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0775/noticias/metas-da-para-chegar-la-m0052103>>.

Acesso em 16 nov 2013 (acesso em 07 de Setembro de 2013).

CORREIA, Fernanda; FEITOSA, Marcos; VIEIRA, Naldeir. **Comunidades de prática de consultores**:

Uma estratégia para a gestão do conhecimento. Revista de Gestão USP – Inovação e Gestão

Tecnológica, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 45-59, 2007. Disponível em:

<<http://search.proquest.com/docview/1020358896/141E70DBF777BE2EF07/1?accountid=34586>>. Acesso

em: 10 nov. 2013.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Deliberação 549**, de 11 de setembro de 2008.

Permitir, exclusivamente às companhias abertas, que mantenham seus atuais auditores independentes até a data de emissão do parecer de auditoria para as demonstrações contábeis relativas ao exercício social a se encerrar em 2011. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/infos/deli549.pdf>>.

Acesso em: 20 nov. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 820**, de 17 dezembro de 1997.

Aprova a NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis, alterações.

Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res820.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1311**, de 09 de dezembro de 2010.

Prova a NBC PA 290 - Independência - Trabalhos de Auditoria e Revisão. Disponível em:

<http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1311.htm>. Acesso em: 15 nov. 2013.

CRESCIMENTO motiva empreendedores a buscar serviços de auditoria para melhorias administrativas e operacionais. **Business in Growth**, set. 2013. Disponível em

<<http://www.amcham.com.br/business-in-growth/noticias/crescimento-motiva-empresarios-a-buscar-servicos-de-auditoria-para-melhorias-administrativas-e-operacionais>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2010. 867 p.

DEANGELO, Linda Elizabeth. Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, n.3, p.183-199,1981b.

ESTRATÉGIAS. Entrevista de Michael Porter. **HSM Management TV** [2013]. Disponível em: <[HTTP://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=OS1N2EA3WUS](http://www.youtube.com/watch?v=OS1N2EA3WUS)>. Acesso em 16 nov. 2013.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, Bruce D. **The Experience Curve Reviewed**. *The Growth Share Matrix or the Product Portfolio*. Perspectives, Boston, n. 135, p. 1-3, 1973.

HOFER, Charles W; SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

HOFER, Charles W; SCHENDEL, Dan. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston, Little Brown, 1979.

IPA Special Report the 2013 IPA 100. **INSIDE Public Accounting**, v. 26, n. 8, ago. 2013. Disponível em: <http://insidepublicaccounting.com/PDF/top100_2013.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2013.

LEITE, L. A. M. C. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

MARTINELLI, Joaciasta. **Estabelecimento de Metas**, 2006. Disponível Em: <<http://www.institutojetro.com/artigos/estrategia-e-planejamento/estabelecimento-de-metas.html>> Acesso em: 15 Nov. 2013.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração – da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 329-369.

MERCADO de consultoria no Brasil, O. **IGFinance**, 8 out. 2013. Disponível em: <<http://www.igfinance.com.br/noticias-fotos-e-videos/o-mercado-de-consultoria-no-brasil/>>. Acesso em: 08 set. 2013.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations**, The Free Press, New York, 1989.

_____. Henry et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 329-368.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. **Estratégia**. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Alexandre Queiroz. **O rodízio de firmas de auditoria e seus impactos nas Demonstrações Contábeis**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)–Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo, 2005

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Administração Online, São Paulo, set. 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em 30 abr. 2014.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de recursos humanos: conceitos, benchmarking e cases**.10. ed. São Paulo: Editoria eletrônica: Textos & Livros Editorial, 2008.

_____. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REPRESENTANTES de Firms de Auditoria debatem as perspectivas do Mercado de Auditoria no Brasil. IBRACON Comunicação, São Paulo, 10 jun. 2013. Conferencias 2013. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=%201229>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

RUBENS, Pedro. Por que os auditores estão em alta no mercado. **Exame**, São Paulo, 18 mar. 2013. Carreira. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/por-que-os-auditores-estao-em-alta-no-mercado>>. Acesso em: 08 set. 2013.

SANTOS, Julio Cesar S. **Consultoria Empresarial** [2013]. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/carreira/consultoria_empresarial>. Acesso em: 27 mai. 2013.

SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos**. São Paulo: Peirópolis,1928

SCHMIDT NETO, A. **A importância da consultoria na implantação de sistemas ERP**: um enfoque em médias empresas industriais do Vale do Itajaí e Norte de Santa Catarina. Joaçaba: Revista Administração, Contabilidade e Economia, v. 3, n. 1, p. 31-44, 2004.

SIMON, M. A. **On the Concept of Organizational Goals**. Administrative Science Quarterly, v. 9, jun. 1964.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 de maio de 2014.

TORRES, Fernando. **Grandes auditorias são compradoras** [2013]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3322858/grandes-auditorias-sao-compradoras>>. Acesso em: 31 out. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001..