



# A gestão da empresa familiar prestadora de serviço contábil: um estudo comparativo entre Brasil e Espanha

Estudo realizado na região oeste do Paraná (base do Sincovel - 33 municípios) - Brasil e na província (estado) De La Rioja - Espanha

**E**ste trabalho explora algumas questões da gestão das empresas familiares prestadoras de serviços contábeis. Partindo da revisão da definição do conceito de empresa familiar e passando por alguns aspectos que permitem ao leitor conhecer sua importância em nível mundial, busca uma comparação entre as empresas que se dedicam ao setor contábil no Brasil frente às que desenvolvem seu labor na Espanha. Finalmente, os resultados mais relevantes obtidos em matéria de gestão, a partir de uma análise empírica de 38 empresas contábeis da região oeste do Estado do Paraná (Brasil) e da província de La Rioja (Espanha), proporcionam o perfil médio das empresas segundo sua dimensão e os aspectos mais relevantes da gestão desse tipo de empresa. Este estudo identificou que as empresas contábeis dispõem de clientela habitualmente fiel, apresentam seus planejamentos de gestão com caráter deficitário e de elaboração basicamente intuitiva.

## Paulo Cesar Mucelin

Contador, Consultor e Assessor Contábil. Sócio-Administrador do Escritório Contábil Mucelin (Cascavel/PR). Doutorando em Economia e Gerenciamento Empresarial pela Universidade de La Rioja UR (Logroño - Espanha).

## Eduardo Rodríguez Osés

Professor Doutor, Titular em Economia Financeira e Contabilidade do Departamento de Economia e Empresa da Universidade de La Rioja/UR (Logroño - La Rioja - Espanha). Decano da Faculdade de Ciências Empresariais dessa instituição.

## Carlos Alberto Mucelin

Professor Doutor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Licenciado Pleno em Matemática (Unioeste, Cascavel/PR), Especialista em Metodologia de Ensino (FCLPAA, Amparo/SP). Mestre em Engenharia de Sistemas (Unioeste, Cascavel/PR). Doutor em Ecologia (UEM, Maringá/PR).



## 1. Introdução

A empresa se apresenta no cenário mundial como a base da vida econômica das comunidades onde estão inseridas. São as empresas que movimentam recursos, produtos e serviços em grande escala. A empresa familiar é uma das maiores expressões desta realidade. Álvarez (2001) afirma que nos Estados Unidos, algumas das maiores concentrações de capitais são familiares.

Bornholdt (2005, p. 34) comenta que: "No mundo de negócios, o predomínio é das empresas denominadas 'familiares', seja na Eu-

ropa, Ásia, América do Norte ou América do Sul". Corona (2005, p. 26) cita que "as empresas familiares representam 60% das empresas em geral, geram 50% dos empregos e produzem entre 40 a 60% do Produto Interno Bruto (PIB) das nações".

Consideramos a empresa familiar como fundamental no cenário mundial, especialmente pela potencialidade da geração de empregos e distribuição de rendas. No segmento contábil, esta modalidade de empresa apresenta um número expressivo de entidades em atuação. Neste artigo, apresentamos parte de uma investiga-

ção a respeito da gestão de empresas familiares prestadoras de serviços contábeis de uma região do Estado do Paraná - Brasil e da Província de La Rioja, situada ao norte da Espanha.

Todas as empresas no Brasil, por força de Lei, são obrigadas a contratar um profissional da Contabilidade, visando a um adequado registro e controle de informações. Na Espanha, não existe essa imposição legal. Entretanto, existe uma tendência de que as empresas efetuem a contratação de profissionais com vistas a um controle adequado de documentos e a uma correta informação ao fisco.

Com o propósito de atender adequadamente às necessidades dos clientes e às obrigações destes com a fiscalização, o empresário contábil tende a deixar em segundo plano a gestão de seu próprio negócio. Fazer a contabilidade e acompanhar a gestão dos clientes é uma constante ao empresário contábil, não obstante, sua própria gestão e confecção de documentos contábeis não são tidas como prioridade.

Por meio da revisão conceitual de empresa familiar e aspectos de sua importância em nível mundial, este trabalho buscou comparar a gestão interna (própria) das empresas que se dedicam ao setor contábil no Brasil frente às que desenvolvem seu labor na Espanha. Visou também observar e quantificar a utilização de controles gestores como a identificação de falhas, a existência de penalidade aos trabalhadores por erros cometidos, os controles de custos, o desempenho dos serviços prestados, a utilização de organograma funcional e a elaboração de planejamentos de serviços, finanças, sucessão gestora e expansão empresarial.

“A empresa familiar tem suas atividades iniciais com os membros de determinada família e apresenta características complexas e específicas. É a modalidade de empresa predominantel em todo o mundo.”

## 2. Empresa Familiar

A empresa familiar tem suas atividades iniciais com os membros de determinada família e apresenta características complexas e específicas. É a modalidade de empresa predominante<sup>1</sup> em todo o mundo. As empresas familiares respondem por mais de 85% das rendas do mercado e são as principais fontes geradoras de emprego. No Brasil representam parte significativa do contexto econômico e social. No cenário mundial, a maior parte das empresas de economias capi-

talistas inicia suas atividades com membros familiares que exploram ideias, dedicação e investimento como empreendedores.

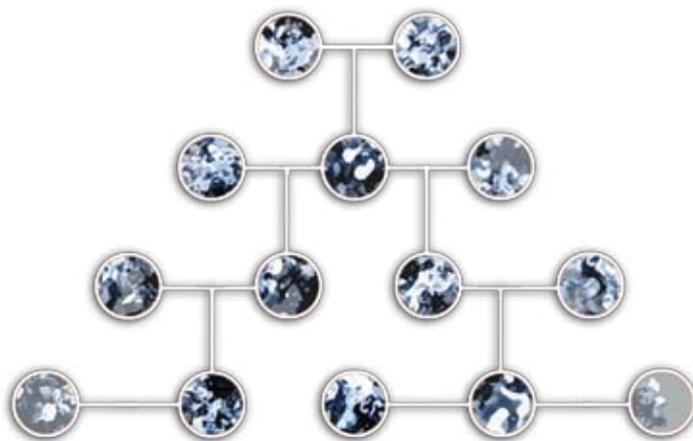
O que caracteriza uma empresa familiar? Para Alvarez (2001), existe carência de definição universal para a empresa familiar e lembra que tanto nos meios acadêmicos quanto no meio popular há confusões e mal-entendidos a esse respeito. No Brasil, o termo empresa familiar ainda é pouco explorado. Para Lodi (1987, p. 6), a empresa é denominada familiar quando há sucessão da diretoria

de forma hereditária e quando os valores institucionais da empresa estão vinculados a um sobrenome de família ou com seu fundador.

Para Gomes (2001, p. 27), uma empresa é familiar quando “[...] está sob a propriedade e o controle (financeiro e/ou administrativo) de uma família da qual, além do empresário, há outros membros que nela trabalham ativamente e que possuem a possibilidade de assumir o seu controle no futuro”.

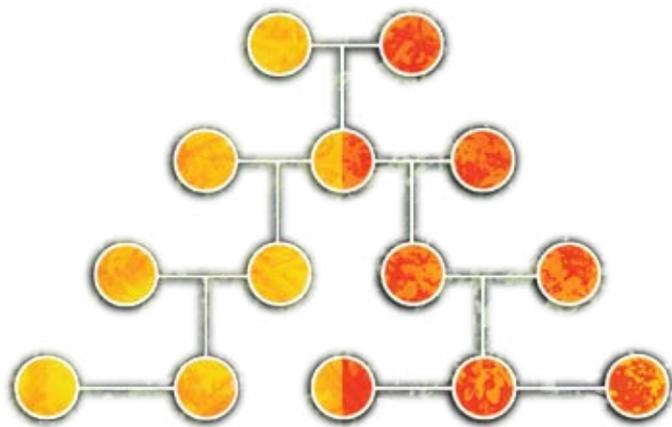
Martins, Bernhoeft e Menezes (1999) consideram que uma empresa é familiar quando há relação entre a propriedade e a gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por deterem a maior parte do capital. A gestão é exercida com base na propriedade. Para Lakatos (1997), uma empresa é familiar quando nela se identifica uma família há pelo menos duas gerações e com influência principal.

Uma empresa é classificada como familiar quando atende a determinados critérios que envolvam os empreendedores. Na Europa, o Grupo Europeu de Estu-



<sup>1</sup> Informações do I Congresso Nacional de Empresas Familiares, realizado no Brasil. Disponível em: <<http://www.ccibc.com.br>>. Acesso em: 13 de agosto de 2007.

<sup>2</sup> O Grupo Europeu de Estudos de Administração e Empresa Familiar (GEEF) visa atingir mecanismos de continuidade, renovação e desenvolvimento intensivo das empresas familiares. O GEEF firmou entendimento em julho de 2006 com diretrizes sobre a empresa familiar.



dos de Administração e Empresa Familiar<sup>2</sup> (GEEF) considera uma empresa como familiar, se:

1. a maioria dos votos estiverem na posse de pessoa(s) natural(is) que fundou(aram) a empresa, na posse de pessoa(s) natural(is) que tenha(m) adquirido o capital social das empresas ou na posse de suas esposas, parentes, filhos ou filhos diretamente daqueles;
2. possuir a maioria dos votos (poder de decisão gerencial), podendo ser indiretamente ou diretamente;
3. pelo menos uma representação da família ou parentes está implicada na gestão ou administração da empresa;
4. as companhias que investem são definidas como uma empresa familiar se a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (participações de capital) ou seus familiares ou descendentes possuem 25% dos direitos de voto proporcionados pelas participações de capital.

A respeito do significado de empresa familiar, Gomes (2001, p. 26) entende que "existe uma ten-

dência de que cada pesquisador procure estabelecer a sua própria definição, pois não há ainda um corpo teórico próprio, desenvolvido e estruturado para o estudo das empresas familiares".

Consideramos que uma empresa é familiar quando apresenta uma ou mais famílias com capital financeiro investido, atuando nas decisões gerenciais e que tenha passado por processo sucessório familiar. A respeito desse processo, há que se considerarem os casos nos quais a sucessão ainda não ocorreu, mas que o grupo reúne esforços no intuito de continuar com a organização e de promover pelo menos um de seus membros à sucessão. Uma empresa familiar deve considerar a cultura e os valores da família proprietária e dirigente. Nesse segmento empresarial, devem estar presente o orgulho e a identidade com os sobrenomes da família. Devem ainda existir um sentimento intenso de empreendimento familiar e comprometimento no negócio da família ou famílias.

Oliveira (1999, p. 21) argumenta a existência de registros históricos que indicam que "as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser des-

coberto por Portugal". Anos mais tarde aumentou a diversificação de empresas familiares a partir da imigração italiana, da japonesa, da alemã, entre outros povos imigrantes, especialmente a partir do início do século XX.

A empresa familiar tem seu destaque em nível de Brasil pela representação quantitativa, que é mais expressiva, em relação à empresa não familiar. Para Macedo (2003, p. 5) "[...] estudos realizados pelo Sebrae-RS, cerca de 73% das micros e pequenas empresas brasileiras são controladas e/ou gerenciadas por famílias". Oliveira (1999, p. 21) afirma que "aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias". Considera ainda que "70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador; o ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos; e dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração" (*Ibidem*, 1999, p. 21).

Na Espanha, a empresa familiar tem uma representação significativa no volume de negócios das empresas espanholas. Segundo Corona (2005), as empresas familiares representam 80% das empresas da Espanha. Afirma ainda que é expressiva a quantidade de empresas familiares e suas parcelas de colaboração nas negociações com países estrangeiros. Somada as facilidades de comercialização no mercado comum Europeu, as empresas familiares representam 60% das exportações deste país. Destaca que as empresas familiares espanholas participam de 65% (percentual que se apresenta estável através do tempo) do PIB e geram aproximadamente 80% dos empregos privados.

As empresas tendem a passar por fases difíceis em suas gestões e, quando não estiverem bem estruturadas e/ou não dispuserem

de planejamentos adequados, podem estar propensas a sucumbir. Vidigal (1996, p. 37) cita o exemplo de “um estudo efetuado na cidade de Chicago, nos EUA, mostra que das duzentas maiores empresas de controle familiar que existiam sessenta anos atrás, apenas 13% continuam em mãos da família hoje”.

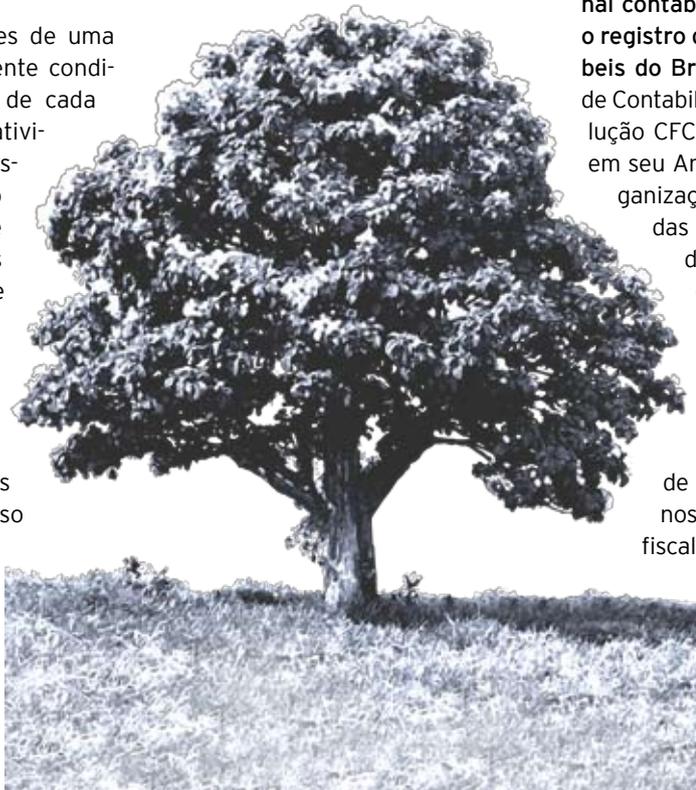
### 2.1. Empresa familiar e empresa contábil

A liberdade de ações de uma empresa está devidamente condicionada às legislações de cada país. No entanto, cada atividade apresenta regras específicas em seu campo de atuação. As regras de atuação das empresas contábeis, que é parte do nosso objeto de estudo, são específicas, porém diferem dependendo do país em que a empresa está estabelecida. Nas empresas familiares contábeis isso não é exceção.

A atuação do profissional contábil no Brasil já foi permitida a pessoas que trabalhavam nesse segmento e apresentavam apenas conhecimentos práticos. Esses trabalhadores desenvolviam conhecimento profissional adquirido pela experiência nas empresas, mas com formação teórica, geralmente incipiente.

Atualmente, no Brasil, o exercício da profissão contábil está regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 9.295/46 e pela Resolução n.º 1.167/09 do Conselho Federal de Contabilidade, a qual apresenta em seu Artigo 1º “Somente poderá exercer a profissão contábil, em qualquer modalidade de serviço ou atividade, segundo normas vi-

gentes, o contabilista registrado em CRC” e especifica no parágrafo único deste artigo: “Integram a profissão contábil os profissionais habilitados como Contadores e Técnicos em Contabilidade de acordo com a legislação em vigor”. Conforme referida Resolução, os formados em curso de gestão com especialização em Contabilidade e



também em curso de Tecnólogo em Contabilidade (Resolução CFC n.º 979/03) não terão validados seus registros no Conselho Regional de Contabilidade. **Os formados em nível médio - Técnico em Contabilidade - para efetuar o registro, visando ao exercício da profissão, necessitam cumprir algumas exigências especificadas na Resolução CFC n.º 1.167/09.**

Para fazer o registro profissional no Brasil, passou a ser exigido o Exame de Suficiência por meio de uma Resolução do Conselho Fede-

ral de Contabilidade. **Por decisão judicial, encontram-se suspensas as provas até que seja efetivada por meio de Lei Orgânica a exigência do Exame.** Neste momento, apenas os auditores precisam ser devidamente examinados a respeito de suas competências e devem fazer constante reciclagem de seus conhecimentos.

Além do registro do profissional contábil brasileiro, também há o registro das organizações contábeis do Brasil. O Conselho Federal de Contabilidade, por meio da Resolução CFC n.º 1.166, de 27/3/2009, em seu Art. 3º, definiu que “as organizações contábeis constituídas sob a forma de Sociedade serão integradas por contadores e técnicos em contabilidade, sendo permitida a associação com profissionais de outras profissões regulamentadas, desde que estejam registrados nos respectivos órgãos de fiscalização, buscando-se a reciprocidade dessas profissões”. As organizações contábeis se dividem em três categorias: Sociedade Contábil, Empresário Contábil e Escritório Individual.

Na Espanha, a profissão de Economista se equipara à do Contabilista brasileiro. Porém, a empresa contábil que realiza serviços de contabilidade escrita fiscal e departamento de pessoal poderá ser constituída por qualquer pessoa que deseje atuar como contabilista, indiferentemente de sua formação acadêmica, sendo privativo apenas ao Economista o direito de executar auditoria. Para atuar como auditor espanhol, o profissional precisa ser aprovado em exame específico.

“A atuação do profissional contábil no Brasil já foi permitida a pessoas que trabalhavam nesse segmento e apresentavam apenas conhecimentos práticos. Esses trabalhadores desenvolviam conhecimento profissional adquirido pela experiência nas empresas, mas com formação teórica, geralmente incipiente.”

Segundo o Estatuto Profissional de Economistas e de Professores e Peritos Mercantis - Boletim Oficial do Estado, de 27 de abril de 1977 (n.º 101) Decreto 26, de abril de 1977, número 871/707 (Presidência) -, são considerados economistas na Espanha aqueles que possuem os títulos de Doutores ou Licenciados em Ciências Políticas e Econômicas (Sessão de Economia), em Ciências Econômicas e Comerciais (Sessão de Economia e Comercial) e em Ciências Econômicas e Empresariais. O documento atribui o direito de utilizar a denominação profissional de Economistas aos titulados mencionados e que estejam incorporados aos Colégios de Economistas.

São muitas dificuldades enfrentadas pelos empresários dos países investigados, principalmente de ordem fiscal, tributária, financeira, mercadológica e de recursos humanos, entre outros fatores. É

comum ver empresários tomando decisões equivocadas, pela inexistência de planejamentos de gestão adequados e/ou projetos.

### 3. Pesquisa desenvolvida: materiais e métodos

Esta pesquisa<sup>3</sup> teve como objeto de estudo caracterizar as empresas contábeis de parte da região oeste do Paraná (Brasil) e de La Rioja, região norte da Espanha. Na região estudada no Paraná, foram investigadas 10 microempresas e 10 empresas de pequeno porte. Nessa região, não havia empresas de grande porte e apenas duas de porte médio. Como o número de empresas de porte médio inviabiliza comparações, optamos por não utilizá-las nas análises.

Na região norte da Espanha, foram investigadas 12 microempresas e 6 empresas de pequeno porte. Nesta região, não registramos nenhuma empresa de porte médio e grande.

A região pesquisada no Brasil apresenta mais de um milhão de habitantes e teve como base a cidade de Cascavel, que apresenta mais de 245 mil habitantes. Na Espanha, a região pesquisada dispõe de pouco mais de 280 mil habitantes, dos quais 136,8 mil pertencem à cidade de Logroño. As cidades de Cascavel e Logroño são pólos no desenvolvimento do Estado e da Província, respectivamente. A pesquisa no Brasil foi realizada em 33 municípios da Base Territorial do Sindicato dos Contabilistas de Cascavel e Região (Sincovel). Na Espanha toda a Província de La Rioja foi pesquisada, ou seja, 174 municípios. Todavia, alguns dos municípios, haja vista suas pequenas dimensões, não apresentavam empresas contábeis locais e os serviços eram realizados por estabelecimentos de outras cidades.

Cascavel e região apresentavam 267 empresas de prestação de serviços contábeis. Destas, foram pesqui-

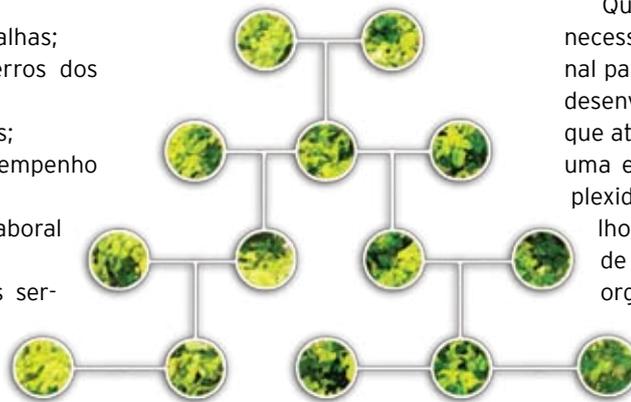
3 Este estudo teve como objetivo construir um perfil das empresas contábeis, caracterizar as formas de gestão empresarial dos administradores e iniciar o desenvolvimento de um modelo de gestão para o setor contábil. Foi realizada entre dezembro de 2005 a março de 2006 na região oeste do Estado do Paraná – Brasil. Faz parte dos estudos de uma Tese de Doutorado e foi objeto de análise na Tesina: “Gestão em empresas familiares prestadoras de serviços: um estudo para o caso das empresas contábeis de Cascavel e região”. A referida tesina foi defendida em setembro de 2006 na Universidad de La Rioja – UR. Na Espanha, o levantamento de dados foi realizado entre agosto e outubro de 2006 na Província de La Rioja – Logronho. As informações obtidas permitiram a elaboração de uma análise comparativa entre as regiões.

sadas 22 escolhidas aleatoriamente e foram descartadas as duas empresas de médio porte. Na região de La Rioja, foram identificadas num primeiro momento 101 empresas, das quais 61 pertenciam ao segmento contábil. Destas, foram pesquisadas 18, escolhidas aleatoriamente. Todas as empresas contábeis pesquisadas apresentavam características de empresas familiares. No Quadro 1, estão apresentados o universo de empresas das regiões dos dois países pesquisados, as amostras e o erro amostral em porcentagem.

Foi utilizada como instrumento de pesquisa, para obtenção das informações, a entrevista semiestruturada. Investigamos as empresas segundo seus portes<sup>4</sup>: micro, pequeno, médio e grande. O critério<sup>5</sup> utilizado nesta investigação para classificar as empresas em micro, pequena, média e grande foi o número de pessoas em atividade laboral.

Foram investigados diversos aspectos gerenciais das instituições, dentre os quais destacamos neste artigo:

- identificação de falhas;
- penalização de erros dos trabalhadores;
- controle de custos;
- controle do desempenho dos serviços;
- organograma laboral por escrito;
- planejamento dos serviços;
- planejamento das finanças;



Quadro 1 - Ficha técnica

Questões	Brasil	Espanha
Universo	267 empresas individuais e sociedades limitadas	101 empresas individuais e sociedades limitadas
Âmbito geográfico	Cascavel e Região Paraná - Brasil	La Rioja - Espanha
Determinação da amostra	20 empresas de um total de 265. Representatividade de 7,55%.	18 empresas de um total de 61. Representatividade de 29,51%.
Erro amostral em %*	21,54 %	19,95 %

\* Dado que a população é finita e supondo  $p=q=0,5$ , com um  $k=2$  para um nível de confiança 95,5%.

- planejamento da sucessão;
- planejamento de expansão do negócio.

Um planejamento estratégico adequado, assim como a gestão empresarial, deve considerar os recursos e capacidades existentes e disponíveis. O marco de referência da Teoria de Recursos e Capacidades foi organizado a partir de estudos de Penrose (1962), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Prahalad e Hamel (1990), Schoemaker (1990), Barney (1991), Conner (1991), Grant

(1991), Hall (1992 e 1993), Mahoney e Pandian (1992), Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993) e Lado & Wilson (1994). Esses autores consideram que a base da vantagem competitiva sustentável está nos recursos e capacidades da empresa, característica interna que, em última instância, determinam à gestão empresarial (ACEDO, AYALA E RODRÍGUEZ, 2005 e 2006).

#### 4. A Gestão Empresarial nas Instituições Pesquisadas

Qualquer empresa instituída necessita de estrutura organizacional para buscar sua manutenção e desenvolvimento no segmento em que atua. Quanto maior o porte de uma empresa, maior será a complexidade e a quantidade de trabalho, o que implica a necessidade de uma eficiente estrutura organizacional e de controle gerencial.

São muitas as dificuldades enfrentadas pelos

4 Classificação das empresas segundo o número de pessoas em atividade laboral: até cinco trabalhadores – microempresas, já considerados a pessoa do proprietário ou os sócios em atividade; pequena empresa de 6 a 30; média de 31 a 80; e, grande com número de trabalhadores superior a 81.

5 O critério adotado se explica pela carência de outras opções, como faturamento – não abordados neste estudo. O faturamento é uma informação complexa e que, geralmente, o empresário não concorda em tornar público. Consideramos que o número de pessoas em atividades como critério de classificação é pertinente, uma vez que as empresas estudadas são prestadoras de serviços. Utilizamos a metodologia aplicada para a elaboração da publicação “Exportação Brasileira por Tamanho de Empresa 2004” da Explanada dos Ministérios elaborado pelo Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Depla), da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Também nos fundamentamos com dados do IBGE de 2004. A definição do porte baseado no número de empregados também é utilizado por Saldini (2001, p. 14).

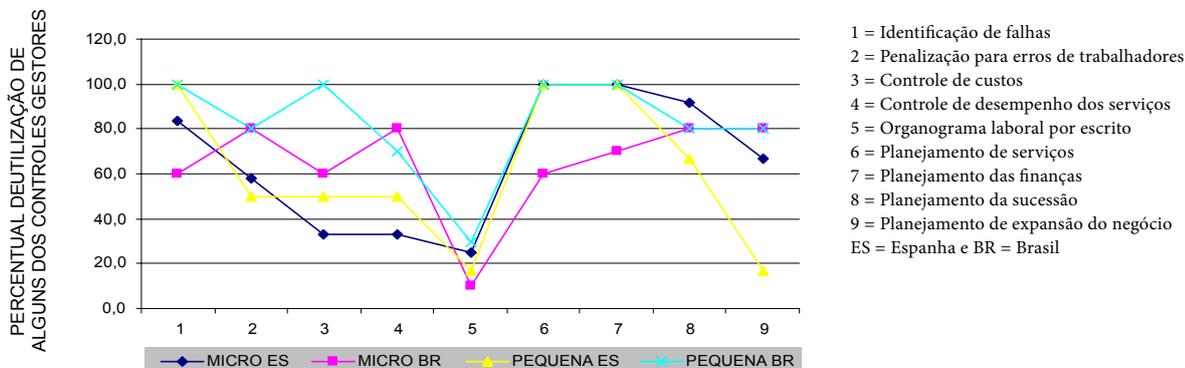


Figura 1. Resumo em percentagem de aspectos do planejamento de gestão de empresas contábeis do Brasil e da Espanha

empresários na gestão da empresa. Entre tantos fatores, destacamos como essenciais os de ordem fiscal, tributária, financeira, mercadológica e de recursos humanos. São perceptíveis ainda inexistência de planejamentos e projetos, bem como planejamentos mal-elaborados que impõem aos empresários, falhas na gestão, tais como tomada de decisões equivocadas ou inadequadas.

Essas são dificuldades comuns a todas as empresas, sejam elas familiares ou não. Porém, a empresa familiar enfrenta alguns problemas específicos. A família pode, ou não, atrapalhar a empresa, mas a falta de conhecimento dos problemas inerentes à relação família/empresa, a falta de normas predefinidas e a não elaboração de planos de ações, podem trazer dificuldades significativas ao bom desenvolvimento das atividades deste segmento empresarial.

Alguns aspectos gerenciais de utilização de controle gestor das empresas investigadas foram estudados e agrupados conforme o porte das empresas e o país (Figura 1).

Das empresas pesquisadas no Brasil, as de maior porte apresen-

taram melhor estrutura gerencial, ficando abaixo apenas no controle do desempenho dos serviços. Na Espanha as empresas de pequeno porte em relação às microempresas apresentaram menor desempenho nos seguintes aspectos gerenciais: penalização dos erros dos trabalhadores; organograma

laboral por escrito; planejamento da sucessão; e planejamento de expansão do negócio.

Das empresas espanholas investigadas, a maioria (90%) das de pequeno porte não demonstraram interesse efetivo de expansão de seus negócios. Evidenciaram preocupação com a manutenção das

“Qualquer empresa instituída necessita de estrutura organizacional para buscar sua manutenção e desenvolvimento no segmento em que atua.”

atuais atribuições, todavia buscam aprimorar seus serviços. De forma menos efetiva, porém seguindo a mesma tendência das empresas de pequeno porte, as microempresas da Espanha não estão focadas na expansão de seus negócios.

O gráfico da Figura 1 indica de forma aproximada uma tendência de linhas paralelas segundo os portes investigados. Com exceção do controle de custos por parte das pequenas empresas brasileiras, é possível observar oscilações em porcentagem de acordo com o tamanho. As linhas do gráfico da Figura 1 indicam o seguinte padrão: quanto maior o tamanho da empresa, maior o número de atividades, visando ao controle de gestão.

A menor porcentagem de atividades gerenciais que registramos foi no aspecto organograma laboral por escrito. Isso evidencia falha na gestão empresarial e certamente, na qualidade dos serviços prestados, pois o organograma representa o plano de organização dos serviços prestados e indicam as disposições e inter-relações de suas unidades, bem como define atribuições e limitações.

Com exceção das microempresas brasileiras, todas as demais estão bastante focadas no serviço executado e no retorno do investimento, pois executam o planejamento dos serviços e das finanças. A porcentagem elevada de planejamento da sucessão, superior a 70%, evidencia que as empresas pesquisadas buscam a continuidade e a provável manutenção da família no negócio.

## 5. Considerações finais

A gestão adequada de uma empresa poderá propiciar sua manutenção e provável desenvolvimento com ampliação dos negócios, fortalecendo a instituição. Entre as necessidades para

o bom desempenho das atividades e a continuidade do negócio está o planejamento e o controle, com constantes revisões pela gerência. A identificação e o gerenciamento de pontos positivos e negativos associado ao plano de administração são condições imprescindíveis para a longevidade da empresa.

A empresa familiar prestadora de serviços contábeis que pretende manter e ampliar seus negócios, além da capacidade de controle e liderança da equipe de trabalho, deve realizar maior planejamento: familiar, profissional, de procedimento, de comunicação e de *marketing*, assim como avaliar as possibilidades de realização de acordos e alianças externas.

O ambiente econômico, as características do setor contábil e as

empresas familiares pesquisadas servem de referência para delimitar pontos importantes na proposição de um modelo de gestão. Um modelo de gestão deve contemplar essencialmente os seguintes aspectos da empresa familiar: planejamento escrito da gestão; mobilização dos recursos e capacidades da organização; profissionalização/formação; orientação ao cliente; qualidade no serviço; código de procedimento.

O Brasil é um país que apresenta dimensões continentais e, nas suas 5 regiões, são observadas variações culturais, econômicas e sociais acentuadas. Não obstante, a legislação da profissão contábil é a mesma em todo o seu território. Neste estudo de caso, os resultados podem apresentar variações significativas



quando se leva em consideração o ambiente socioeconômico.

Os resultados da pesquisa indicaram que a maior parte das empresas contábeis são empresas de caráter familiar e que prestam serviços a uma clientela que habitualmente se mantém fiel na condição de cliente e que, apenas excepcionalmente, procura outro profissional contábil. Essa fidelidade é mais presente no Brasil.

Neste País existe uma relação direta e estatisticamente significativa entre o tamanho da empresa e a formação do contabilista entrevistado, os recursos materiais disponíveis, o nível de planejamento, os serviços prestados, os planos de comunicação, os acordos e alianças estabelecidas com outras assessorias contábeis.

Na Espanha, observamos que existe apenas a relação direta en-

tre o tamanho da empresa com os recursos materiais disponíveis e com os serviços prestados.

O estudo revelou uma escassa utilização de recursos e falhas nas atividades de gestão, com um sistema de planejamento deficitário nas empresas dos dois países. Existe um padrão para os planejamentos: muito simples e, geralmente, elaborados intuitivamente sem o devido rigor teórico.

## Referências

ACEDO, M. A.; AYALA, J. C.; y, RODRÍGUEZ, J. E. Impact of time, industry and business effect on indebtness cost. In: GONZÁLEZ SANTOYO, F. y TERCEÑO GÓMEZ, A. *Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial*. Ed. Los autores, 2005. p. 471-483.

ACEDO, M. A.; AYALA, J. C.; y, RODRÍGUEZ, J. E. *Factores determinantes de la rentabilidad de la empresa riojana*. - Logroño: Gobierno de La Rioja Instituto de Estudios Riojanos, 2006.

ÁLVAREZ, M. E. G. *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Barcelona, 2001. 265 p. Tesis doctoral - Doctorado en Economía. Universidad Autónoma de Barcelona, 2001.

AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, Maryland - USA, n. 32, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, [s. l.], v. 17, p. 99-120. 1991.

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNER, K. R. An historical comparison of resource based theory and five school of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, [s. l.], n. 17, pp. 121-154, 1991.

CORONA, J. *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto, 2005.

GEEF - European Group of Owner Managed and Family Enterprises. *Family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth-intensiveness*. GEEF Policy Paper, July 2006.

GOMES, M. C. *Apoio à decisão em empresas familiares em processo de evolução: um modelo multicritério em um estudo de caso na indústria de conservas de Pelotas/RS*. Florianópolis, 2001. Tese de Doutorado - Doutorado em Engenharia da produção - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2001.

---

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, [s. l.], v. 33, p. 114-135, 1991.

---

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 13, p. 135-144, 1992.

---

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 14, p. 607-618, 1993.

---

LADO, A. y WILSON, M. Human resource system and sustained competitive advantage: competency-based perspective. *Academy of Management Review*, [s. l.], n. 19, p. 699-727, 1994.

---

LAKATOS, E. M. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

---

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

---

MACEDO, M. *O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

---

MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 13, p. 363-380, 1992.

---

MARTINS, Iv. G. da S.; BERNHOEFT, R.; e, MENEZES, P. L. de (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

---

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

---

PENROSE, E. *La teoría del crecimiento de la empresa*. Oxford: Nueva York, 1962.

---

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 14, p. 179-191, 1993.

---

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, [s. l.], v. 66, p. 79-91, 1990.

---

SALDINI, R. N. *A pequena empresa: aspecto gerencial; aspectos legais*. Campinas: ME Editora, 2001.

---

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, [s.l.], n. 36, p. 1178-1192, 1990.

---

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar!* Antonio Carlos Vidigal. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

---

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 171-180, 1984.

---