

## Atributos do Desempenho Profissional na Visão de Empresários Contábeis da Grande São Paulo

### Resumo

A Contabilidade possui um amplo universo de atuação, que requer profissionais hábeis e preparados para exercer a profissão. Uma possibilidade é ser empresário contábil, cujo perfil requer atributos e atitudes específicas. Este artigo relata resultados de uma investigação realizada por meio da técnica da história oral, relativos à identificação e análise de atributos valorizados no desempenho da profissão por empresários contábeis da grande São Paulo. Foi realizada uma pesquisa de campo com entrevistas presenciais a um grupo de sete empresários contábeis com notável distinção profissional, na qual se buscaram evidências da administração da organização contábil e sobre o perfil empreendedor dos entrevistados. O referencial teórico abordou as organizações contábeis e o comportamento empreendedor. Os dados obtidos revelaram atributos e perfis comuns necessários ao desempenho da profissão entre os entrevistados e as organizações contábeis que dirigem, tais como: iniciaram as organizações de forma simples, em um ambiente familiar; as organizações são estruturadas de forma departamentalizada delegando poderes; declararam ter atingido destaque no segmento da profissão contábil com muito trabalho, dedicação e persistência; executam suas atividades pautadas na ética, honestidade e seriedade; procuram novos desafios e empreendimentos e possuem como meta a valorização da profissão contábil.

**Palavras-chave:** Contabilidade, Empresário contábil, História oral, Profissão contábil.

### Ivam Ricardo Peleias

Doutor em Ciências Contábeis pela FEA (USP), Professor e Pesquisador Contábil na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). **Contato:** Avenida Liberdade, 532. Bairro Liberdade. São Paulo-SP. CEP: 01502-001. **E-mail:** [ivamp@fecap.br](mailto:ivamp@fecap.br)

### Rafael Augusto Lourenço

Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), Empresário Contábil e Professor na Faculdades Integradas de Ourinhos (FIO). **Contato:** Rod. BR 153, Km 338. Bairro Água do Cateto. Ourinhos-SP. CEP.: 19900-100. **E-mail:** [lourenco.contabeis@uol.com.br](mailto:lourenco.contabeis@uol.com.br)

### Marcos Reinaldo Severino Peters

Doutor em Ciências Contábeis pela FEA (USP) e Professor e Pesquisador Contábil na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). **Contato:** Avenida Liberdade, 532. Bairro Liberdade. São Paulo-SP. CEP.: 01502-001. **E-mail:** [marcospeters@terra.com.br](mailto:marcospeters@terra.com.br)

### Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universitat de Valencia, Espanha e Professor na Universidade Regional de Blumenau/FURB. **Contato:** Rua Antonio da Veiga, 140, Sala D-202. Bairro Victor Konder. Blumenau-SC. CEP: 89012-900. **E-mail:** [clavarda@furb.br](mailto:clavarda@furb.br)

## 1. Introdução

O universo de atuação da Contabilidade é amplo, alcançando pessoas físicas e jurídicas de qualquer natureza. O profissional da contabilidade (doravante profissional) deve possuir várias habilidades para o desempenho da profissão, em função das constantes mudanças do ambiente de negócios competitivo, que demanda informações para subsidiar as tomadas de decisões.

As informações contábeis são elaboradas com o uso de técnicas específicas, como uma linguagem. Hendriksen e Van Breda (1999) consideram a Contabilidade como uma linguagem de negócios, ao passo que Belkaoui (2004) aponta semelhanças entre a Contabilidade e outras linguagens.

A Contabilidade permite estudar o sistema de riqueza administrativa, fornecendo informações úteis para os tomadores de decisões realizarem julgamentos seguros sobre as empresas (Iudícibus, 2010; Marion, 2012). Características relevantes da informação contábil, tais como servir de instrumento de medida e de subsídio aos modelos decisórios, requerem o envolvimento do profissional nas organizações, como empregado ou empresário contábil. O profissional possui várias opções de atuação, descritas no Art. 2º da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade [CFC] n.º 560 (1983).

Needles, Karen, Krylova, Moustaffa (2001) descrevem os princípios e as competências necessárias para que os profissionais desempenhem suas atividades, devido à variedade de atuação profissional. No Brasil, Franco (1999), Marion (2001), Assaf Neto e Araujo (2004) e Peleias, Hernandez, Garcia e Silva (2007) abordaram a variedade de atuação e as competências que os profissionais devem possuir no desempenho da profissão.

Ao atender às demandas por recursos contábeis, o profissional evidencia sua importância em um amplo campo de atuação. Iudícibus (2010, p. 1) corrobora e ressalta a amplitude de atuação ao afirmar que a Contabilidade possui metodologia própria para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimonial, financeira e econômica das pessoas físicas ou jurídicas de qualquer natureza.

Uma possibilidade é ser empresário nas organizações contábeis [OC], nas quais o profissional deve atuar com visão ampla, moderna e reparadora. Não deve ser um legislador, mas um tradutor das normas impostas por vários órgãos para aplicá-las de forma correta, orientando seus colaboradores e enviando informações corretas aos clientes.

Os serviços contábeis devem ser transparentes e os números resultantes, verdadeiros e confiáveis. O profissional deve obter e aplicar conhecimentos atualizados. Este perfil requer algumas características e atitudes, tais como: iniciativa, liderança, criatividade, autodesenvolvimento, agilidade, flexibilidade, gerir riscos, dominar outras línguas, conhecer informática, entre outras (Franco, 1999). As características, aliadas às técnicas contábeis, aumentam o leque de atuação do profissional, revelando uma promissora carreira.

Estas características são exigidas na grande São Paulo, o principal centro econômico do País, situado no estado, com o maior número de OC em atividade. Pelo exposto, busca-se a resposta à seguinte questão de pesquisa: **Quais os atributos inerentes ao desempenho da profissão contábil de um grupo de sete empresários contábeis da grande São Paulo?**

O objetivo central é identificar e analisar os atributos inerentes no desempenho da profissão contábil de um grupo de sete empresários contábeis da grande São Paulo. Os objetivos específicos consistem em identificar, descrever e analisar: características das OCs; características dos respondentes; o perfil de gestão das OCs; estratégias adotadas para as OCs; a trajetória profissional, e o perfil empreendedor dos respondentes.

Há pesquisas sobre OC (Brundo, Macke, & Ghedine, 2004; Koonar, 2007; Liba, Robles, & Bacci, 2001; Matias & Carvalho, 2012; Nóbrega, Carvalho, Carvalho & Albuquerque, 2010; Peleias *et al.* 2007; Peleias, Castro, Cunha & Segreti, 2011; Pereira, 2005; Schaefer & Peluchette, 1995; Silva & Solino, 2012). Da mesma forma, há pesquisas com o uso da História Oral sobre a trajetória de administradores e empreendedores (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Freitas & Teixeira, 2014; Gomes & Santana, 2010; Gonçalves & Lisboa, 2007; Topping, Duhon & Bushardt, 2006) e na área contábil (Collins & Bloom, 1991; Hammond

& Sikka, 1996; McKeen & Richardson, 1998). Entretanto, não foram localizados estudos sobre atributos requeridos para empresários contábeis, revelando uma lacuna a ser ocupada. Outra justificativa é a evolução da quantidade de OC com registros ativos no CFC entre 2004 e 2013, sintetizada na Tabela 1.

Tabela 1  
**Evolução das OCs no Brasil, 2004-2013**

Ano	Organizações contábeis			
	Sociedade	Empresário	Individual	Total
2004	21.172	0	46.835	68.007
2005	21.620	0	43.528	65.148
2006	21.421	0	44.194	65.615
2007	22.275	0	44.746	67.021
2008	23.341	0	46.039	69.380
2009	26.156	0	47.095	73.251
2010	27.552	1.759	46.972	76.283
2011	29.601	4.043	45.326	78.970
2012	31.020	6.250	43.829	81.099
2013	33.970	6.926	41.747	82.643

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade.

A quantidade de OC aumentou em 21,5% no período. A quantidade constituída sob a forma individual diminuiu a partir de 2010, tendo aumentado a quantidade sob as formas “sociedade” e “empresária”. A edição da Resolução CFC n.º 1.390 (2012) corrobora esse movimento, contribuindo para a valorização desse segmento da profissão contábil. A diminuição da quantidade de OC na forma individual, combinada com o crescimento, a partir de 2009, das formas “sociedade” e “empresária” revelam um cenário propício para a realização do estudo.

Pretende-se oferecer uma contribuição à sociedade, em especial à comunidade acadêmica, aos profissionais e empresários contábeis, propiciando o maior conhecimento do segmento de serviços contábeis. Busca-se revelar em que medida as atitudes empreendedoras dos entrevistados contribuíram para sua trajetória profissional. Espera-se que a estrutura metodológica usada ofereça um modelo de pesquisa que possa ser replicado e/ou ampliado. Adicionalmente, os achados podem ser usados em programas de educação empreendedora nos cursos de Ciências Contábeis.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. As Organizações Contábeis

Entre os diversos tipos de empresas, as OCs prestam serviços contábeis e fomentam o desenvolvimento econômico ao fornecerem informações para a tomada de decisões (Liba, Robles & Bacci, 2001). Devem possuir registro nos Conselhos Regionais de Contabilidade [CRC] estaduais e seguir os preceitos do CFC. Figueiredo e Fabri (2000) relatam que o porte e a complexidade das OCs variam por conta de: constituição da sociedade, ramo, gênero e porte dos clientes, serviços prestados, estrutura organizacional, qualificação dos profissionais, infraestrutura e colaboradores.

Segundo Thomé (2001), as OCs de anos atrás eram diferentes das atuais em vários aspectos, a começar pelos seus nomes: *escritórios de contabilidade* ou *guarda-livros*. Aponta que atualmente são usadas as expressões *empresas de serviços contábeis* ou *empresa de contabilidade* para as sociedades e *escritório de contabilidade* para aquelas com um único proprietário. A Tabela 1 sintetiza as características das OCs.

Thomé (2001) relata que nas OCs do passado, o serviço era feito pelos proprietários, com preocupação na atenção ao cliente, na execução dos serviços mais importantes e na supervisão dos auxiliares. Relata que, com o crescimento das empresas, as inovações tecnológicas e as novas exigências do ambiente de negócios, as OCs reviram a forma de prestar serviços aos clientes. O trabalho pessoal do sócio foi substituído pelo dos colaboradores. O profissional da contabilidade passou a atuar como empresário, dividindo seu tempo entre a supervisão, controle e fiscalização dos colaboradores e a gestão do negócio (Thomé, 2001). A Tabela 2 apresenta uma síntese das características das OCs localizadas na literatura consultada.

Tabela 2

**Características das organizações contábeis**

Autor	Características
Figueiredo y Fabri (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam serviços contábeis a pessoas físicas e jurídicas em várias atividades.</li> <li>• Geralmente são constituídas em forma de pessoas jurídicas.</li> <li>• Não se especializam em um ramo de negócio, atendendo a vários simultaneamente.</li> <li>• Estruturadas de forma simples por setores/departamentos em que uma pessoa realiza várias tarefas.</li> </ul>
Liba et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria se enquadra na categoria “pequeno e médio porte”.</li> <li>• Prestam serviços de escrituração contábil e fiscal, rotinas de pessoal, encaminhamento de documentos, legalização de atos e registros, alteração e cancelamento das organizações em geral.</li> <li>• Subdivididas em especialistas ou generalistas, voltadas a certas atividades ou ramos empresariais;</li> <li>• Possuem uma estrutura familiar simplificada, ou são organizadas em sociedades cujos sócios oferecem dedicação exclusiva.</li> </ul>
Thomé (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam serviços a pessoas físicas ou jurídicas em todos os ramos de atividade econômica.</li> <li>• Além dos serviços contábeis, podem assessorar seus clientes a gerir os empregados e o negócio.</li> <li>• Sua estrutura é simples, devendo acompanhar a evolução tecnológica.</li> </ul>
Cestari Jr. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam serviços a pessoas físicas ou jurídicas de vários ramos de atividade.</li> <li>• Na maioria das vezes, dedicam-se a atender a pequenos e médios clientes.</li> </ul>
Lyra (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente são empresas pequenas com atenção dirigida a poucos clientes regionais, realizando atividades de escrituração fiscal, contábil, apuração de tributos e folha de pagamento.</li> <li>• Atendem a pessoas físicas e jurídicas.</li> </ul>

Fonte: os autores, com base nas obras citadas.

Peleias *et al.* (2007) ressaltam que, ao buscarem o sucesso profissional, o empresário e o empreendedor contábil deve desenvolver uma marca pessoal positiva para sua imagem. Elaborar e oferecer produtos e serviços diferenciados; identificar e entender as necessidades dos clientes; atualizar-se com as perspectivas e tendências da clientela. Figueiredo & Fabri (2000) corroboram essa opinião, afirmando que os serviços da OC devem ser prestados de acordo com a necessidade dos clientes. Koonar (2007) afirma que as OCs devem oferecer aos clientes outros tipos de serviços além dos tradicionais de contabilidade.

Schaefer e Peluchette (1995) asseveram que o sócio de uma OC deve ser experiente. Este é um atributo importante, que requer do indivíduo o conhecimento para aplicação prática, ajudando a adquirir atitudes e julgamentos necessários à atuação profissional. As OCs não são apenas um elo entre Governo e contribuinte, mas exercem várias funções como: auxilia os clientes na gerência de seus colaboradores e orienta uma melhor forma de administrar seus negócios, visando a uma melhor lucratividade.

A maioria das OCs é formada na concepção da divisão do trabalho, por especialidade do serviço prestado, por setores ou departamentos (Spinelli, 2000). Gatti (2000) propõe entender a gestão moderna de uma OC pela análise das atitudes de seus sócios a cada década. A Tabela 3 revela a visão de futuro do autor no início da década de 2000, apontando a evolução das atitudes dos sócios das OCs. Os empresários contábeis devem estar permanentemente atualizados para se manterem

no ambiente de negócios.

Tabela 3

**Atitudes dos sócios ao longo das décadas**

Administração na década de 1970	Administração na década de 1990	Administração depois do ano 2000
Experiência dos sócios.	Os sócios buscavam a qualidade.	Os sócios estarão conscientes de que devem trabalhar em equipe, pois sozinho ninguém chega a lugar nenhum.
Sócios acomodados.	Os sócios estavam curiosos.	Os sócios estarão estudando.
Sócios resistentes a qualquer mudança.	Pretendiam implantar mudanças.	Liderarão ou participarão de mudanças.
Os conhecimentos da empresa eram calçados na experiência dos sócios e dos funcionários.	Começavam a ter conhecimento da tecnologia.	Os sócios buscarão conhecimentos globais do mercado, da ciência e de toda a tecnologia.
Os sócios eram introvertidos.	Eram competitivos.	As empresas buscarão parcerias de clientes e trabalho.

Fonte: Adaptado de Gatti (2000, p. 27).

Os serviços oferecidos pelas OCs variam em decorrência das demandas dos clientes. Thomé (2001) afirma que as OCs oferecem os seguintes serviços: escrituração fiscal; consultoria; contabilidade geral; contabilidade gerencial; administração de pessoal; expediente (ou serviços comerciais); auditoria, perícia e assessoria.

A prestação de serviços contábeis de qualidade requer mão de obra qualificada. Os profissionais devem possuir conhecimentos de acordo com as atividades que irão realizar. Thomé (2001) descreve que o perfil dos colaboradores deve ser adequado à sua atuação esperada dentro da OC e sugere qualificações que eles devem possuir, em função das áreas em que vierem atuar: contábil; de pessoal; fiscal; comercial e financeira.

As OC resultam da união de fatores materiais e humanos. Os materiais são a parte física: móveis, utensílios e tecnologia usada; os humanos são as pessoas que trabalham nela e suas capacidades para realizar as atividades. Uma boa estrutura física e colaboradores qualificados permitem prestar os serviços nos prazos e condições contratadas, garantindo aos clientes a satisfação pelos serviços contratados.

## 2.2. Comportamento Empreendedor

O ato de empreender tem praticamente a idade do homem (Ângelo, 2003). Iniciou-se provavelmente quando um pedaço de osso tornou-se uma arma ou ferramenta. Greatti (2005), afirma que o espírito empreendedor é parte da história da humanidade e que a cultura empreendedora está enraizada na civilização. Emmendoerfer (2001) relata que o ser humano não nasce empreendedor, desenvolve essa característica no meio em que vive. Complementa que o ambiente, a época e o lugar afetam positiva ou negativamente essa característica.

A evolução do empreendedorismo no mundo permite relacionar o comportamento do empreendedor aos resultados positivos ou negativos de seu negócio. Campos (2007) afirma que o empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Cabe indagar qual a postura mais comum ao empreendedor, cujo comportamento é típico de pessoas diferenciadas, desassossegadas, com características específicas, tais como a motivação e a dinâmica.

Dornelas (2012) afirma que empreendedores dedicados percebem oportunidades de negócio e têm como características a determinação e o otimismo. Esta percepção pode ser denominada de identificação, termo considerado mais abrangente por Detienne e Chandler (2007), por incluir o aproveitamento de oportunidades já existentes no ambiente e aquelas criadas pelos empreendedores.

O empreendedor consegue imaginar e desenvolver ideias a partir de um objetivo central. Pratica



o aprendizado contínuo, pois as situações boas ou ruins trazem conhecimentos que geram novas ideias e resultados. A influência de fatores externos caracteriza o empreendedorismo, construído sob parâmetros psicológicos e demográficos, sob as perspectivas econômicas da região-sede do empreendimento, de acordo com a descoberta das oportunidades, a exploração delas; e o aprimoramento organizacional requerido em formas estratégicas de atuação (Mello, Neves, Valenzuela & Machado, 2010)

Ferreira, Santos e Serra (2010) relatam que o perfil empreendedor pode surgir: a) na família, influenciado por pais empreendedores; b) educacionalmente, pessoas instruídas empreendem mais. A formação permite ensinar, gerenciar os problemas e oferece conhecimentos específicos à atividade da empresa; c) dos valores pessoais norteadores do comportamento. Os anseios do empreendedor definem seu posicionamento na sociedade, pois motivam a criatividade e a motivação; d) quanto à idade, a faixa dos trinta anos é a mais comum para empreender, pois a empreitada requer experiência; e) da experiência profissional prévia, que condiciona aspectos positivos e negativos, aqueles quando trata de áreas conhecidas do empreendedor e estes quando ocorre o contrário, culminando em situações de risco.

Os autores ressaltam que “[...] o empreendedor é definido em termos de comportamentos e atitudes, não de traços de personalidade ou outras características inatas” (Ferreira, Santos & Serra, 2010, p. 25). Relatam que o empreendedorismo surge da motivação gerada pelo desconforto e concluem que não se pode prever quem tem características do empreendedor, mas é possível ver as características que se tem e quais competências faltam para ser empreendedor.

Cruz (2009) aponta que o líder empreendedor orienta estrategicamente os liderados em vez de controlá-los, buscando compreender e explorar o potencial profissional das pessoas, usando meios para desenvolver empresa e colaborador. A noção empreendedora surge enquanto proprietário de um negócio ou gerente de um empreendimento.

O referencial teórico revelou a exposição do comportamento empreendedor sob uma série de características. O perfil empreendedor se compõe por um indivíduo fortemente motivado, capaz, dotado de adjetivos que o levam a apostar em uma empreitada regida por riscos moderados e desafios diversos.

### 3. Abordagem Metodológica

A investigação é qualitativa, pois foi feita para identificar e mensurar fenômenos subjetivos, envolvendo reflexões sobre as percepções, para obter um entendimento das atividades sociais e humanas; é descritiva, pois foi usada para identificar e obter dados sobre características de determinado problema ou questão (Collis & Hussey, 2005).

Realizou-se a pesquisa de campo com entrevistas presenciais, usando a técnica da história oral. Buscou-se o resgate de eventos e circunstâncias ocorridos na trajetória de empresários contábeis em virtude de sua posição no momento de ocorrência das experiências por eles vividas (Collins & Bloom, 1991). O esforço foi para a obtenção dos dados sobre o fenômeno de interesse (os atributos relativos à trajetória e ao perfil empreendedor dos entrevistados) da forma ocorrida na realidade estudada. Houve a coleta dos dados e o registro das categorias de análise (administração da OC e perfil empreendedor), consideradas relevantes diretamente na realidade para as subseqüentes análises.

A história oral é um procedimento integrado a uma metodologia que privilegia entrevistas e depoimentos com pessoas que participaram de processos históricos ou viveram acontecimentos em sua vida privada ou coletiva (Delgado, 2006). O indivíduo é a fonte de dados, contando a história ou dando seu depoimento, sem ser ele próprio o objeto de estudo; a matéria-prima do entrevistador é a narrativa do entrevistado; o pesquisador tenta aprender as relações sociais em que o fenômeno relatado e seu narrador estão inseridos (Lang, 1996). A história oral permite trazer vida para dentro da própria história (Thompson, 1992).

A história oral pode ser entendida como uma conversação disciplinada e direcionada entre duas pessoas, intencionalmente registrada, sobre aspectos do passado por eles considerados como de significa-

do histórico. Embora a conversação tenha a forma de uma entrevista, na qual uma pessoa – o entrevistador – faz perguntas a outra – o narrador –, a história oral é, em sua essência, um diálogo (Shopes, 2005).

As entrevistas foram orientadas para recolher, com o interrogatório dos informantes, os dados para a pesquisa. O entrevistador deve controlar a ação, reconduzindo, se necessário, o entrevistado ao objeto da entrevista (Cervo, Bervian & Silva, 2007). Houve o contato prévio, sendo declarados os objetivos de pesquisa aos entrevistados, os quais aceitaram participar. Usou-se, nas entrevistas presenciais gravadas, um roteiro com questões sobre a administração da OC e as competências empreendedoras do entrevistado.

O roteiro de entrevista possui treze perguntas abertas e dois blocos, sendo que não foi utilizado nenhum instrumento de pesquisa como base e, sim, elaborado após a análise da literatura pesquisada. Os entrevistados tiveram liberdade para discorrer sobre o assunto perguntado. O bloco 1, com sete perguntas, levantou o perfil de administração da OC. O bloco 2, com seis perguntas, levantou o perfil empreendedor do entrevistado. A Tabela 4 descreve o roteiro da entrevista.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, pois nada substitui a transcrição completa (Thompson, 1992). A transcrição da totalidade das gravações foi feita de acordo com as orientações de Alberti (2005): ouviu-se uma parte da gravação para a familiarização do discurso; ouviu-se a construção das frases e realizou-se a transcrição. O material transcrito, respeitando o discurso original, foi remetido aos entrevistados, para a validação requerida, como recomendado por Hammond e Sikka (1996)

Tabela 4

#### Perguntas do roteiro da entrevista

Blocos	Perguntas	Objetivo das perguntas
2 – perfil empreendedor do entrevistado	1 – Outros parentes seus trabalham na OC? Isto influencia a maneira de dirigi-la?	Obter informações sobre a influência do trabalho de parentes na OC.
	2 – Como você delega autoridade? O que você sente ao delegar?	Obter informações sobre delegação de autoridade.
	3 – Como são as relações com os colaboradores?	Obter informações sobre a relação entre empregador e colaborador.
	4 – O que você procura quando recruta ou seleciona pessoal?	Obter informações sobre critérios de contratação.
	5 – Qual estratégia você usa para desenvolver/conquistar clientes?	Obter informações sobre estratégias de desenvolvimento
	6 – Você elabora o planejamento estratégico na sua empresa? Por quê?	Obter informações sobre estratégias de gestão interna.
	7 – Como você vê os competidores/concorrência?	Obter informações sobre concorrência de mercado.
2 – perfil empreendedor del entrevistado	8 – O que você considera necessário para ter sucesso no seu setor de atividade?	Obter informações sobre desempenho profissional.
	9 – O que considera essencial para ter sucesso no dia a dia? Isso de alguma forma explica o seu sucesso?	Obter informações sobre desempenho profissional.
	10 – O que você diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem OC?	Obter informações sobre comportamento empreendedor
	11 – Descreva o ambiente atual quanto às possibilidades de uma pessoa ter sucesso como empreendedor (empresarial, profissional)?	Obter informações sobre comportamento empreendedor
	12 – Você se considera um empreendedor? Por quê?	Obter informações sobre comportamento empreendedor
	13 – Quais competências você possui e que considera importantes para ser empreendedor?	Obter informações sobre comportamento empreendedor

Fonte: os autores.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Os sete empresários, sócios de OC de destaque na grande São Paulo, convidados para participar da pesquisa, estão informados na Tabela 5. A escolha dos entrevistados considerou a representatividade e fatos comuns a eles no segmento das OCs. Todos presidiram órgãos da profissão federais, estaduais e municipais: Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (4); Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRCSP) (1, 2, 4, 5, 7); Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis do Estado de São Paulo (Sescon-SP) (1, 2, 3) e Sindicato dos Contabilistas de São Paulo (2, 6, 7). O entrevistado n.º 2 foi deputado estadual por seis mandatos.

Tabela 5

### Empresários entrevistados

Entrevistados		Empresas	
N.º	Nome	Razão social	Site
1	Domingos O. Chiomento	DOC Consultoria Integral de Negócios	www.doccontabilidade.com.br
2	Hatiro Shimomoto	King Contabilidade	www.grupoking.com.br
3	José M. C. Alcazar	Seteco Consultoria Contábil	www.seteco.com.br
4	José S. Abrantes	Orcose Contabilidade e Assessoria	www.orcose.com.br
5	Pedro E. Fabri	Flaumar Contabilidade e Assessoria	www.flaumar.com.br
6	Sebastião L. G. dos Santos	Gonçalves Assessoria Contábil	www.goncalvescontabil.com.br
7	Victor D. Galloro	Galloro & Associados	www.galloro.com.br

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados ocupam posições de destaque no segmento profissional (Collins & Bloom, 1991; Zeff, 1980). O esforço na realização, transcrição, validação e análise das entrevistas foi um limitador para o número de entrevistados (Collins & Bloom, 1991). A vivência e posterior atuação dos entrevistados na presidência de órgãos de classe da profissão contábil evidencia uma rede de laços sociais, apontada por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) e por Freitas e Teixeira (2014).

A seguir estão descritas as falas consideradas mais importantes, na sequência dos entrevistados disposta na Tabela 5. Logo após é feita a análise dos achados e o cotejo com a literatura pesquisada.

### 4.1. 1º Bloco De Perguntas Sobre a Administração da Organização Contábil.

A pergunta 1 indagou sobre o trabalho de parentes na OC e se essa relação influencia na maneira de essa ser administrada: “Outros parentes seus trabalham na OC? Isto influencia a maneira de dirigi-la?”



Tabela 6

**Respostas à primeira pergunta do primeiro bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Trabalhar com parentes é interessante. Você cria confiança, uma credibilidade muito grande, quando eles estão afinados com o pensamento da diretoria”.
2	Tenho meu filho, ele é vice-presidente. Sim, influencia, principalmente porque ele é responsável pela parte administrativa- financeira, e também na parte da tecnologia. É uma pessoa indispensável aqui. Ele já está há 25 anos na empresa.
3	Sim, parentes, os filhos. A esposa trabalhou aqui há um bom tempo; cuidava do financeiro; hoje não trabalha mais. Essa participação não só influencia como influenciou, porque eu tenho dois momentos: quando a família não era presente, porque eram adolescentes, e quando a família chegou e abraçou a profissão. Então, sim, influenciou e influencia.
4	Eu tenho dois irmãos que trabalham aqui. E hoje tenho sobrinhos, alguns aí, primos, que por sinal demonstram muito valor. Não influencia. Eu me abstenho de tudo isso. A empresa tem um objetivo: servir os clientes da melhor maneira possível. Quem quer que seja que não se adequou a isso, a probabilidade de ele ser dispensado é muito grande.
5	Sim, tem um filho que já está comigo há vinte anos; hoje é meu sócio e o principal gestor da nossa empresa. É claro que o fato de eu ter o meu filho aqui influencia em muito; às vezes ajuda, às vezes até atrapalha, porque trabalhar com parente é difícil.
6	A gerente tem um grau de parentesco, começou comigo basicamente. Hoje a empresa tem mais de 28 anos no mercado. A minha gerente tem um amplo conhecimento em todas as áreas, o que facilita muito o crescimento contínuo da empresa.
7	Sim. Minha esposa trabalha; é minha sócia, e eu tenho mais três sócios que são meus filhos. Influencia, lógico que influencia, porque todos têm as suas responsabilidades e cabe a mim cobrar essas responsabilidades.

Fonte: dados da pesquisa.

Em todas as OCs trabalham parentes dos proprietários: irmãos, esposas e filhos. Essas pessoas ocupam cargos relevantes, o que pode influenciar na maneira de os proprietários administrá-las. O entrevistado n.º 4 declarou que a família não influencia na administração.

Confirma-se, parcialmente, a afirmação de Liba, Robles e Bacci (2001), que as OCs possuem como característica uma estrutura familiar simplificada. Infere-se ainda a possibilidade de que os parentes possam ser influenciados pelo perfil dos fundadores, na forma apontada por Ferreira, Santos e Serra (2010).

A pergunta 2 indagou sobre delegação de autoridade: “Como você delega autoridade? O que você sente ao delegar?”

Tabela 7

**Respostas à segunda pergunta do primeiro bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Delego muita coisa, mas têm coisas que não sei...A alma da gente, o espírito da gente, o perfil da gente é completar aquilo que você delegou. Eu me sinto à vontade em delegar.
2	O modelo que eu criei desde o início foi o da descentralização. Eu não poderia fisicamente atender a todos, por isso desde o início fui acrescentando funcionários.
3	Um líder que não delega autoridade não é líder. Se você centraliza tudo na sua pessoa, o crescimento fica limitado ao tamanho e à capacidade dos seus recursos físicos.
4	Você acredite se quiser e, é o que eu mais gosto de fazer.
5	Eu delego isso tranquilamente.
6	Muita tranquilidade. Primeiro, quando eu delego a responsabilidade, concomitantemente delego também autoridade aos responsáveis. Eu delego para as pessoas que eu tenho confiança, aliada à capacidade profissional das mesmas.
7	Fico aliviado porque antigamente era tudo comigo. Eu fico mais aliviado.

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados relataram sentir-se à vontade para delegar poderes e exercer suas lideranças. Complementam que, para delegarem autoridade, as pessoas precisam demonstrar confiança e capacidade profissional para resolver os problemas que surgem. Confirma-se a afirmação de Cruz (2009), de que o líder empreendedor é capaz de orientar estrategicamente os empregados em vez de controlá-los, compreendendo e explorando seu potencial, com meios que desenvolvam empresa e funcionário.

A pergunta 3 indagou sobre a relação com os colaboradores: “Como são as relações com os seus colaboradores?”

Tabela 8

**Respostas à terceira pergunta do primeiro bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Ao longo de 47 anos, eu imagino que já passaram por aqui cerca de mil colaboradores. Quantas reclamações trabalhistas ao longo desses 47 anos? Seis. Então esse é um índice que dá pra se refletir como é o comportamento com os colaboradores.
2	Uma vez por mês, vou à sala de treinamento, uso a palavra para transmitir conhecimento a todos, e os diretores, coordenadores e gerentes estarão sempre lá.
3	É uma relação de igualdade; não tem diferença; há respeito e limites dentro da hierarquia, mas, no dia a dia, somos iguais, seres humanos; não há diferença; cada um com o seu papel e uma missão a ser cumprida. A autoridade deve ser prevalectida, no momento certo, quando se passar a linha divisória dos respeitos mútuos.
4	O relacionamento é bom, mas, as oportunidades são poucas para mim, pessoalmente. A gestão hoje é feita pelos meus três sócios. Eu diria que a relação é muito boa.
5	Eu sou até suspeito para falar, mas, nesses quarenta e dois anos que eu estou aqui, nós não temos uma reclamação trabalhista. Eu me orgulho muito disso.
6	Eu sempre os tratei com o maior respeito possível, procurando participar da vida pessoal deles, de alguma forma. Minha relação com eles é das melhores possíveis. Eles falam que eu não sou um patrão, mas um pai para eles. Mas é um pai que eles têm respeito, e eu também tenho muito respeito por eles.
7	Nós temos um ambiente cordial aqui no escritório. As pessoas normalmente gostam do ambiente; é um fator também que as pessoas permanecem conosco durante muitos anos.

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados relataram uma boa relação pessoal e profissional com os empregados, em um ambiente de trabalho agradável e de liberdade, em que suas opiniões são escutadas e analisadas para melhorar a gestão da OC. Declararam ter uma relação de igualdade, dentro da hierarquia da OC. Confirma-se a afirmação de Gatti (2000), de que as atitudes dos sócios nos anos 1970 eram de resistência às mudanças e baseadas em suas experiências, e que, a partir dos anos 2000, estão mais conscientes para trabalhar em equipe, liderando e participando de mudanças. Dois entrevistados relataram estarem mais distantes da relação profissional direta com os empregados e que esse contato é feito pelos gestores dos departamentos.

A pergunta 4 indagou sobre recrutamento e seleção de colaboradores: “O que você procura quando recruta e/ou seleciona pessoal?”

Tabela 9

**Respostas à quarta pergunta do primeiro bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Nós temos duas maneiras de recrutar colaboradores. Primeiro, os que são jovens e que a gente percebe pelo feeling que podemos investir bastante nesse colaborador. Outra forma é de recrutar colaboradores que trabalharam em escritório de contabilidade.
2	A primeira coisa é verificar se ele se enquadra no nosso perfil, na questão da palavra, honestidade. A pessoa que se atrasa e não se veste bem, tudo isso é avaliado nas contratações.
3	A gente procura disciplina, dedicação; pessoa que seja comprometida com qualidade, que esteja buscando o aperfeiçoamento cultural e profissional e que goste da profissão.
4	Eu tenho uma pessoa de recursos humanos interna para cuidar desse setor e contratei uma especialista, uma psicóloga, da área de recursos humanos externa.
5	O meu pessoal procura conhecer primeiro a pessoa em si, o ser humano, porque eu acho que é mais fácil você ensinar o serviço para a pessoa do que ensinar ela a ser gente.
6	Primeiro eu vejo o perfil da pessoa, o ser humano, agora o profissional, isso ele vai ter que apresentar.
7	Caráter. Caráter é importante; o profissional deve ter, mas também constatar se a pessoa tem interesse em progredir. Se a pessoa não pensa em progredir, nós não contratamos.

Fonte: dados da pesquisa.

As falas revelam que as características buscadas nos novos colaboradores das OCs são: pessoas jovens, com vontade de crescer, que gostem da profissão, honestos, dedicados e alinhados ao perfil da OC. Confirma-se a fala de Thomé (2001), ao relatar para que a prestação de serviços de qualidade pela OC requer o perfil dos colaboradores adequado ao departamento em que atuarão. Brundo, Macke e Ghedine (2004) abordaram a lógica da competência, analisando o *gap* existente entre as competências individuais necessárias e as competências atuais dos profissionais que atuam OC de Porto Alegre (RS).

A experiência anterior fica segundo plano, pois o serviço será aprendido ao longo do tempo. Relataram a atual dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.

A pergunta 5 indagou sobre estratégias para desenvolver ou conquistar novos clientes: “Qual estratégia você usa para desenvolver/conquistar clientes?”

Tabela 10

**Respostas à quinta pergunta do primeiro bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Nosso escritório tem a felicidade de nunca ter saído a campo para angariar clientes. Desde o início, quando nós montamos nosso escritório em casa, todos os clientes que foram chegando, foram por indicação, foram chegando por boca-a-boca. E até hoje o perfil do nosso escritório se mantém dentro dessa filosofia.
2	Parece incrível, não uso muito não, a técnica de anunciar que nós estamos aqui trabalhando, que é uma empresa de contabilidade diferenciada. Não tem propaganda; essa é a estratégia. O mais é o tête-à-tête; o próprio cliente nosso que indica.
3	A estratégia é, primeiro, preservar sempre a prestação de serviços centrada no comportamento ético, o exercício da profissão como determinam os nossos regimentos; oferecer ao cliente algo a mais do que ele precisa. Então a captação de novos clientes se dá, primeiro, por aquele cliente que você já tem; atender bem; preservar pela qualidade; preservar pela ética.
4	Em algumas pesquisas, a gente percebe que os clientes vêm por indicação de outros. É a grande maioria. Então o que a gente tenta ter no mercado é um nome idôneo, saber que não engana ninguém. Então o boca a boca ainda é o melhor negócio.
5	Olha nós somos bem conservadores, assim como eu acho que a maioria das empresas de contabilidade. O nosso marketing é pobre, a gente não tem muita visão de marketing. Então é a indicação de outro cliente. Você atende bem um cliente e esse cliente com certeza, vai falar bem de você, vai te indicar em uma conversa entre eles, empresários.
6	Bem, a melhor estratégia que você tem é você prestar um bom trabalho. Todos os casos que vieram aqui foi por indicação.
7	Normalmente é por indicação, na forma do boca a boca, sendo que 90% é por indicação.

Fonte: dados da pesquisa.

As OCs não adotam estratégias de *marketing* para atrair e conquistar novos clientes. São usadas poucas formas de publicidade; prevalecem as indicações dos antigos clientes. Relatam que a indicação ocorre por oferecerem serviços de qualidade e comportamento ético. Confirmam-se os achados de Peleias *et al.* (2007) com 259 OC de São Paulo, apontando o uso embrionário e intuitivo de instrumentos de *marketing* no setor e que os empresários contábeis poderiam adotar esses instrumentos como mais um elemento de apoio ao negócio, valorizando os serviços. Pereira (2005) propôs um modelo de reestruturação das OCs, reiterando que o uso do *marketing* em OC é condição requerida para aumentar a lucratividade.

A pergunta 6 indagou sobre o planejamento estratégico: “Você elabora o Planejamento Estratégico na sua empresa? Por quê?”

Tabela 11

**Respostas à 6ª pergunta do 1º bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Desde o primeiro dia, aqui, sempre tivemos um assessor, um consultor de fora. Que ele vem com os olhos de fora para dizer o que ele pensa a respeito das nossas estratégias.
2	Nós fazemos reuniões semanais. Essa é a estratégia administrativa de planejamento.
3	Sim, a linha mestra é planejamento estratégico. Saber o que queremos, onde desejamos chegar e de que forma chegar.
4	Eu participo da reunião principal. Quando vai para o papel, ele é discutido pelo grupo e todos participam da discussão para ter uma abordagem estratégica dos objetivos.
5	Sim. Nós fazemos o planejamento estratégico. A gente decide isso entre os diretores da empresa. Nós fazemos um planejamento, no mínimo, para dois anos.
6	Eu faço todo um planejamento aqui, pois nós temos datas para tudo e temos diversos objetivos para serem alcançados.
7	Sim. Sempre estamos conversando; sempre é discutido. Planejamos o crescimento, ou diminuição, ou uma constância de cliente. Isso sempre é discutido.

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados declararam elaborar o planejamento estratégico, em reuniões com outros gestores, para discutir o desenvolvimento das atividades. Reputam-no importante para definir os caminhos a seguir para uma melhor prestação de serviços aos clientes, aumentando sua rentabilidade. Confirma-se a assertiva de Kotler (1992), para quem o planejamento estratégico é um processo gerencial para orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa para gerar lucros e crescimento satisfatórios; porém, difere dos achados de Peleias *et al.* (2011) sobre o posicionamento e a implementação do planejamento estratégico em cinquenta OCs de São Paulo, constatando que a maioria dos entrevistados o consideraram importante, porém sem efetiva intenção de implementá-lo.

A pergunta 7 indagou sobre a concorrência “Como você vê os competidores/ concorrência?”

Tabela 12

**Respostas à sétima pergunta do primeiro bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Não tem, não tem. Em escritório de contabilidade não tem competição. Eu não vejo na nossa atividade, dentro da nossa filosofia, na grande São Paulo, competição.
2	Como dirigente sindical da classe, não vemos como competidores nunca e, sim, como colegas de profissão. Então não vejo como competidores.
3	A visão que a gente aprendeu com o tempo é que não existe concorrência entre os profissionais de contabilidade. Acho que quanto mais nós estivermos juntos nas entidades que representam a profissão. As associações, debatendo assuntos de nosso interesse, todos nós vamos crescer e aprender mais rápido.
4	Os concorrentes são gente que está se aperfeiçoando cada vez mais. Eu os vejo como outras fontes; são células iguais a minha, que querem crescer e trabalhar direito.
5	Eu não vejo como competidores, eu vejo como parceiros.
6	Essa é a maior briga que eu tenho; uns fingem que fazem, outros fingem que pagam. Então eu diria que o maior problema é essa concorrência desleal, pessoas desqualificadas; pessoas que concorrem fazendo barato para pegar o cliente.
7	Não são concorrentes, são empresas do mesmo ramo de atividade. Na área de contabilidade temos empresas congêneres. Não temos preocupação com as congêneres.

Fonte: dados da pesquisa.

Cinco entrevistados relataram não considerar outras OCs como concorrentes e, sim, como parceiras de profissão. Dois dizem haver concorrência, cada qual buscando uma parcela do mercado. Relataram haver profissionais despreparados e mal intencionados, ofertando serviços baratos e de má qualidade, denegrindo a profissão. Confirma-se o estudo de Nóbrega *et al.* (2010) sobre a satisfação de 306 gestores do varejo de Sousa (PB), quanto à qualidade dos serviços contábeis oferecidos, tendo constatado que confiança, imagem, pontualidade, agilidade e presteza no atendimento são atributos importantes na OC e em seus profissionais.

#### 4.2. 2º Bloco de Perguntas Sobre o Perfil Empreendedor dos Entrevistados.

A pergunta 8 indagou sobre o que é preciso ter sucesso dentro da profissão contábil: “O que você considera necessário para ter sucesso no seu setor de atividade?”

Tabela 13

**Respostas à oitava pergunta do segundo bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Você tem que estar informado 24 horas por dia, porque aí você tem tempo de imediatamente tomar todas as providências e o beneficiar o seu cliente.
2	São vários fatores. Mas uma das coisas é a filosofia empresarial. Tem que ter um norte, que é a filosofia da empresa. Esse é um dos fatores.
3	Muita luta, persistência e perseverança. Olhar a médio e longo prazos, acreditando sempre que a estabilidade virá por um caminho lastreado por linhas da dignidade.
4	Ter conhecimento, dedicar-se de corpo e alma. A dedicação, honestidade e seriedade, essas três variáveis, são importantes em qualquer crescimento.
5	Ser um cara sério, com credibilidade, credibilidade e mais credibilidade. Nós precisamos estar superatualizados. Portanto, basicamente você tem que ser competente, estudioso, dedicado, e aí vem a parte de credibilidade e ética, duas coisas que caminham juntas.
6	Eu acho que é conhecimento. Eu procuro estar sempre atualizado. Eu participo de todos os congressos, até mundiais. Você tem que estar permanentemente atualizado se quiser ter sucesso; eu sempre estou no meio dos profissionais e das entidades contábeis.
7	Coragem. A pessoa não pode ser medrosa. Não pode ser louca também, mas não pode ser medrosa. Muita, muita persistência. Eu estou sempre persistindo em me atualizar. Conhecimento é importante.

Fonte: dados da pesquisa.



As características necessárias relatadas para o sucesso na atividade são: conhecimento, atualização permanente, competência ao realizar as atividades, honestidade, seriedade, luta, dedicação e persistência. Confirma-se a literatura. Dornelas (2012) afirma que os empreendedores são dedicados, percebem oportunidades de negócio e são perceptivelmente determinados e otimistas. Ferreira, Santos e Serra (2010) citam a iniciativa; dedicar tempo e esforço ao objetivo e independência. Mirshawka (2004) ressalta o bom preparo intelectual, tornar-se um pesquisador dos assuntos de seu negócio e ter uma atitude positiva.

A pergunta 9 indagou sobre características essenciais para ter sucesso no dia a dia como empresário contábil: “O que considera essencial para ter sucesso no dia a dia? Isso de alguma forma explica o seu sucesso?”

Tabela 14

**Respostas à nona pergunta do segundo bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Eu acho que o essencial para a gente ter sucesso no dia a dia depende única e exclusivamente de você. A ética eu acho que é importante. À medida que as pessoas passam a ter confiança na gente, pelo nosso comportamento ético, eu acho que o sucesso se multiplica; é consequência.
2	Resumindo, seriedade. Cumprir com os compromissos e deixar os clientes contentes.
3	Muita luta, persistência, perseverança um caminho sempre lastreado por linhas da dignidade.
4	Seriedade, ter a preocupação de nunca dar prejuízo a ninguém. O cara tem que ter seriedade sempre, acima de tudo.
5	Dedicação. Eu acho que nunca medi tempo de trabalho; sempre me dediquei 24 horas. Eu mergulho no que eu faço. Eu acho que essa dedicação é que me fez ter um certo sucesso. O cliente sabe que pode contar comigo.
6	Eu volto novamente, à ética, à honestidade, ao conhecimento; devemos estar sempre atualizado. Eu acho que isso é fundamental. E se a pessoa não tem isso, não evolui.
7	Eu acho o empreendedorismo importantíssimo. É a vontade de atender bem e fazer bem o que se propõe. Essa vontade é a melhor coisa que existe para crescer e ter sucesso.

Fonte: dados da pesquisa.

As características essenciais relatadas para atingir o sucesso são: agir dentro de princípios éticos; seriedade e honestidade com os clientes; confiança, persistência e perseverança. Entendem o sucesso como uma consequência para os possuidores dessas características. Confirma-se a fala de Gatti (2000), ao afirmar que a moderna gestão das OCs depende da evolução das atitudes de seus sócios ao longo do tempo, deles requerendo constante atualização para continuarem no ambiente de negócios.

A pergunta 10 buscou conselhos para as pessoas que iniciam, possuem ou dirigem OC: “O que você diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem OC?”

Tabela 15

**Respostas à décima pergunta do segundo bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Para quem inicia o negócio, precisa ter muita firmeza, estar determinado. Tem que ter certeza que vai ser um excelente profissional. Tem que olhar não o bolso. O bolso é o último que ele tem que olhar; ele tem que olhar o bolso do cliente; estar sempre colocando dinheiro no bolso do cliente, porque o dele vem automaticamente.
2	Acredite em Deus, que nós somos seus filhos, que nós somos orientados por ele e que tenha entre pessoas de suas admirações, gurus, que reze diariamente chamando pelo nome, pedindo bênção, orientação.
3	Esse é um momento interessante. É uma excelente oportunidade para os estudantes. Não falta emprego para um contador. Um contador que estuda, que se dedica, ele tem emprego a qualquer momento. O bom profissional não fica desempregado. Então diria que não existe profissão melhor do que a nossa em termos de oportunidade.
4	Realmente que eles tenham muita dedicação, seriedade no que fazem. Não tem milagre; é uma atividade conservadora e o conservadorismo dá mais trabalho. A área contábil tem pleno emprego para os competentes. Sempre tem algo que pode ser melhorado. É uma profissão muito trabalhosa. Na área contábil não há sucesso sem trabalho.
5	Acreditem. É uma profissão que tem menos glamour, mas que traz muita satisfação e muito dinheiro. Durante a minha vida profissional, eu nunca busquei muito o dinheiro, eu sempre busquei uma satisfação profissional, e o dinheiro veio naturalmente, uma consequência. Aprendam, e não façam somente o seu trabalho, olhem o que o vizinho está fazendo, aprenda com ele, aprenda outro serviço que não é teu, leia outros assuntos que não são seus, seja um cara de cultura, interessado. Então o segredo do sucesso dessa turma que esta começando agora é ter um pouquinho mais de perseverança, dedicação, comprometimento, as pessoas não estão comprometidas com o trabalho.
6	Primeiro, que eles se preparem bastante, que tenham qualidade, que tenham hoje no mínimo o inglês e o espanhol, de preferência fluente. Fazer investimento em conhecimento, principalmente na parte da comunicação; procurar ler bastante, estudar, se aperfeiçoar e focar, eu diria hoje até em uma especialização dentro da própria área contábil. Não queira ser generalista; procure se aprimorar em determinados focos.
7	Para aqueles que estão começando; é muito importante conhecer bem O Código de Ética do Contabilista. Deve-se trabalhar com persistência, estudar, ser bastante atento nas suas responsabilidades, com precisão, porque o profissional tem valor se ele for um profissional preciso. Um profissional que não assume as suas responsabilidades, realmente não consegue ter sucesso pleno. Então, se a pessoa for uma pessoa capaz, responsável e assumir o que contratou, o que prometeu, finalmente ele vai ter sucesso.

Fonte: dados da pesquisa.

Os conselhos oferecidos para se dirigir OC são: dedicação, determinação, seriedade, comprometimento, conhecimento, atualização permanente, falar outro idioma e gostar do que faz. Enfatizaram o excelente momento com muitas oportunidades de trabalho. Reforçaram a crença na profissão e não apenas no aspecto financeiro, uma consequência natural. Confirma-se a fala de Dornelas (2012), que empreendedores são pessoas dedicadas, percebem oportunidades de negócio e tem como características aparentes a determinação e o otimismo.

A questão 11 indagou sobre as possibilidades de a pessoa ter sucesso como empreendedor: “Descreva o ambiente atual quanto às possibilidades de uma pessoa ter sucesso como empreendedor (empresarial, profissional)?”

Tabela 16

**Respostas à 11ª pergunta do segundo bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Pela minha experiência ao longo dos anos. Isoladamente, sozinho, é muito difícil. Aí eu vou montar um escritório, vamos supor. Eu acho muito difícil, sozinho, individualmente.
2	Desonestamente mais fácil. Não há denúncia, não há critérios de fazer levantamento das falcatruas, e tem muita gente crescendo.
3	Está fácil hoje. Acho que é uma questão de você acreditar. Tem que ter fé e acreditar naquilo que você acredita, se convencer daquilo que você acredita, com amor, ir para a luta e não ter medo das primeiras dificuldades, superar dificuldades.
4	Hoje o espaço é outro. A economia e a tributação estão mais complexas e você precisa pelo menos de três pessoas no início, ou duas ou três, duas já dá pra fazer, ser uma parceria. Você não vê hoje escritórios contábeis começando com uma pessoa só. É quase impossível o profissional ser competente em tudo. Mas se juntar duas pessoas competentes, que se dediquem, que deem tempo ao tempo, não tem como não ter sucesso.
5	Está mais difícil. Eu comecei sem cliente, sem nada, de porta em porta, levando cartãozinho. Eu acho que hoje, se o sujeito quiser montar uma empresa de contabilidade, ele deve primeiro trabalhar em um bom escritório de contabilidade, trabalhar em uma empresa de auditoria, se possível, reunir todas essas experiências e depois, sim, montar uma empresa de contabilidade um pouco mais estruturada. Eu penso que hoje esse caminho que eu trilhei não está muito fácil para se trilhar. Hoje você não consegue se não tiver softwares, sistemas, você tem que investir, coisa que no passado era só ter um pouco de inteligência.
6	O sucesso está muito atrelado ao conhecimento e às oportunidades. Têm pessoas que têm tudo isso e falta um pouquinho de sorte. Apesar de que a sorte anda sempre atrelada ao trabalho. Eu vejo assim, trabalho, conhecimento, conhecimento contínuo. Se você aplicar isso e você procurar ser transparente e ético, você tem tudo pra dar certo.
7	O empreendedor tem que querer as coisas, precisa ter uma meta para ser atingida, e essas metas sempre devem ser renovadas. Tem que ser um líder, saber respeitar as pessoas, ter uma ética de relacionamento. Eu acho que 50% do sucesso é pela postura da pessoa, pelo relacionamento da pessoa, pela observância da ética pessoal e também profissional, e ter um bom conhecimento.

Fonte: dados da pesquisa.

Para quatro entrevistados, atualmente é mais difícil ter sucesso, pois o mercado está mais complexo, com várias obrigações a exigirem alto conhecimento do empreendedor. Para um deles está mais fácil, basta acreditar e se convencer naquilo que acredita; não ter medo e superar as dificuldades. Dois deles afirmam que depende das oportunidades que surgem.

A pergunta 12 indagou se o entrevistado se considera um empreendedor: “Você se considera uma pessoa empreendedora? Por que?”

Tabela 17

**Respostas à 12ª pergunta do segundo bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Eu acho que sou empreendedor por excelência e com honestidade.
2	Sim. Sempre.
3	Eu me considero um empreendedor de sucesso, com muita luta, persistência e perseverança.
4	Eu acho que de onde eu parti para o que eu fiz, com certeza respondo que sim.
5	Sim, sim. Porque estou buscando sempre desafios.
6	Eu me considero. Eu sou uma pessoa muito articulada, eu vejo muito negócios.
7	Eu acho que sim, ainda sou.

Fonte: dados da pesquisa.

Todos se declaram empreendedores, pelas seguintes razões: procuram novos desafios; apesar da idade, procuram planejar e empreender algo novo; começaram as empresas de forma pequena e hoje ocupam um lugar de destaque dentro da profissão. Confirmam-se os achados de Matias e Carvalho (2012) ao constatarem que 84% dos empresários contábeis estudados em Belo Horizonte (MG), possuem quatro competências empreendedoras mais bem desenvolvidas: capacidade para estabelecer metas; iniciativa para buscar novas informações; busca de novas oportunidades e comprometimento pessoal. De forma análoga, Silva e Solino (2012) analisaram prestadores de serviços contábeis da cidade de Natal (RN), constatando que o perfil desses profissionais é inovador, realizador e implementador de visões, autoconfiante, agente de mudanças e estimulador do crescimento econômico.

A pergunta 13 indagou sobre as competências necessárias ao empreendedor: “Quais competências você possui e que considera importantes para ser empreendedor?”

Tabela 18

**Respostas à 13ª pergunta do segundo bloco**

N.º	Fala selecionada
1	Competência minha é eu ser ético politicamente. Eu acho que para ser empreendedor, as pessoas precisam confiar em você. Se o pessoal não confiar em você, eu acho que você não tem credibilidade para os desafios. Então a ética é fundamental.
2	Olha, a resposta é simples. Ser profissional e honesto. O resto todos têm. Esse é o caminho do sucesso, em qualquer área, não precisa ser só da Contabilidade.
3	A minha competência é não levantar uma bandeira sem conhecimento de causa. A outra habilidade é que eu não entro em ma discussão sem conhecimento de causa.
4	Esforço, sacrifício para atingir o sucesso. Sem perder o respeito por todos, dedicação, honestidade, seriedade. Essas variáveis são importantes em qualquer crescimento.
5	Eu acho que honestidade, basicamente a honestidade.
6	Ética, honestidade, conhecimento, estar sempre atualizado. Eu acho isso fundamental.
7	Força de vontade, persistência, coragem, ponderação, e falar “não” quando necessário.

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados declararam como competências importantes e por eles possuídas para ser empreendedor são: ter ética, honestidade, conhecimento, esforço, dedicação, persistência e atualização permanente. Estas características confirmam a literatura sobre o perfil empreendedor. Ferreira, Santos e Serra (2010) afirmam que o empreendedor é definido em termos de comportamentos e atitudes, não de traços de personalidade ou outras características inatas. Para Emmendoerfer (2001), o ser humano não nasce empreendedor. Mas desenvolve a característica no meio em que vive, pois o ambiente, a época e o lugar podem influenciar positiva ou negativamente nessa característica.

Os achados permitem inferências adicionais, em cotejo com a literatura. O alerta empresarial dos entrevistados pode ter sido motivado por uma conjunção de fatores: traços comuns de personalidade, conhecimento prévio do potencial da profissão como empresários contábeis, experiência e uma grande rede de laços sociais, este inerente à vivência e posterior atuação de todos na presidência de órgãos de classe da profissão contábil (Ardichvili, Cardozo & Rey, 2003; Freitas & Teixeira, 2014). Os relatos sobre as experiências empresariais contribuem para o maior conhecimento e entendimento do processo de fundação e gestão de uma OC (Freitas & Teixeira, 2014). Da mesma forma que na Administração, a potencialidade do diálogo entre a História e a Contabilidade, voltado ao presente administrativo das OCs, oferece maior conhecimento e entendimento para a análise da realidade organizacional. O estudo ajuda a entender por que o grupo de OC escolhido como *locus* de pesquisa é administrado da forma relatada pelos entrevistados (Gomes & Santana, 2010).

## 5. Considerações Finais e Possibilidades Futuras

Esse trabalho relata os resultados obtidos em uma pesquisa para identificar e analisar atributos considerados importantes no desempenho da profissão por um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo. A pesquisa de campo, feita por meio de entrevistas, buscou identificar opiniões e vivências de sete empresários de organizações contábeis, por meio da técnica da história oral, propiciando novas reflexões. O roteiro da entrevista apresenta dois blocos de perguntas, que se referem à administração da OC e ao perfil empreendedor.

As perguntas do bloco um revelaram que: em todas as OCs trabalham parentes dos proprietários em cargos de relevância, o que, para a maioria, influencia na gestão da OC; há delegação de autoridade, uma característica de liderança; existe boa relação profissional entre os sócios e empregados, em um ambiente de trabalho agradável e de liberdade; o recrutamento privilegia os jovens, honestos, dedicados, com vontade de crescer, que gostem da profissão e alinhados ao perfil das OCs. A experiência fica em segundo plano, pois os serviços serão aprendidos com o tempo; não há estratégias de *marketing* declaradas, e os novos clientes são conquistados por indicações dos antigos; ocorre o planejamento estratégico, com reuniões periódicas com os gestores das OCs; as outras OCs são consideradas parceiras na profissão, não concorrentes. Foi apontada a existência de profissionais despreparados, oferecendo serviços baratos e de má qualidade, desvalorizando a profissão.

As perguntas do bloco dois revelaram que: as características requeridas ao sucesso no segmento são: conhecimento, atualização constante, competência, honestidade, seriedade, luta, dedicação e persistência; as características que explicam o sucesso dos entrevistados são: agir com ética, seriedade e honestidade com os clientes; ter confiança, persistência e perseverança; entendem que a profissão passa por um bom momento com várias oportunidades e que não se deve olhar apenas o dinheiro, pois é uma consequência natural; todos se consideram empreendedores por questões como: buscar novos desafios, sempre planejar e empreender algo novo e começaram suas empresas de forma pequena e hoje ocupam lugar de destaque na profissão (Hammond & Sika, 1996).

O uso da história oral revelou diferentes representações e interpretações sobre alguns eventos que cercam a fundação e a gestão de uma OC (Hammond & Sika, 1996). Quatro entrevistados consideram que está mais difícil ter sucesso como empreendedor devido à complexidade do mercado: um acha que está mais fácil, bastando acreditar e se convencer daquilo que se deseja; dois acham indiferente, pois depende de se estar preparado para agarrar as oportunidades que surgem.

Considera-se que os objetivos propostos foram alcançados e que as respostas dos entrevistados revelam características e perfis inerentes ao desempenho da profissão, tais como: iniciaram as organizações de forma simples, em torno de um ambiente familiar; são estruturadas de forma departamentalizada, delegando poderes; atingiram com muito trabalho, dedicação e persistência lugar de destaque dentro da profissão contábil; executam as atividades pautados na ética, honestidade e seriedade; procuram novos desafios e empreendimentos; e possuem como meta a valorização da profissão contábil. Em síntese, foi possível identificar o impacto que a Contabilidade teve sobre a vida pessoal e profissional dos entrevistados (Hammond & Sikka, 1996).

Pela importância do tema e a riqueza das entrevistas efetuadas, sugere-se realizar novas pesquisas para identificar atributos importantes no desempenho da profissão contábil em outras regiões, podendo ser efetuadas comparações posteriores com esta pesquisa.



## 6. Referências

- Abrantes, J. S. (2013, maio). José Serafim Abrantes: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 2h50min18). São Paulo, SP, Brasil.
- Alberti, V. (2005). Histórias dentro da história. In: C. B. Pinsky (Org.). Fontes históricas (pp. 155-202). São Paulo: Contexto.
- Alcazar, J. M. C. (2013, maio). José Maria Chapina Alcazar: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 1h55min07). São Paulo, SP, Brasil.
- Ângelo, E. B. (2003). Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil. *Revista de Economia & Relações Internacionais*, 1(2), 37-48. doi:10.1016/S0883-9026(01)00068-4
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S.A. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), pp. 105-123. doi:10.1016/S0883-9026(01)00068-4
- Assaf Neto, A., & Araujo, A. M. P. (2004). Introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas.
- Belkaoui, A. R. (2004). Accounting theory (5nd ed.). London: Business Press, Thonson Learning.
- Brundo, A. S., Macke, J., & Ghedine, T. (2004). Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 10(5), pp. 1-20
- Campos, E. V. (2007). As características do comportamento empreendedor. Recuperado em 9 abril, 2012, de <http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisa/2007/artigos/administracao/302.pdf>
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007) Metodologia científica (6ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cestari Jr., H. (2002). Gestão contábil no ciclo de vida das pequenas empresas. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Chiomento, D. O. (2013, abril). Domingos Orestes Chiomento: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 1h46min11). São Paulo, SP, Brasil.
- Collins, M.; Bloom, R. (1991). The role of oral history in Accounting, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 4(4), 22-31. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001931>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de Graduação e Pós-Graduação (2ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Cruz, R. R. N. (2009). Análise da motivação dos empreendedores do novo paradigma do Século XXI: um estudo de caso com empreendedores do primeiro, segundo e terceiro setor de Brasília. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Delgado, L. A. N. (2006). História oral – memória, tempo, identidades. Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The Role of Gender in Opportunity Identification. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(3), 365-386. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00178.x
- Dornelas, J. C. A. (2012). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios (3ª ed. rev. atual.). Rio de Janeiro: Campus.
- Emmendoerfer, M. L. (2001). As transformações na esfera do trabalho no final do século XX: Uma abordagem histórica e contingencial da questão do emprego e dos sindicatos. *Revista de Ciências da Administração*, 3(5), pp. 67-84. doi:10.5007/2175-8077.2011v13n30p88
- Fabri, P. E. (2013, março). Pedro Ernesto Fabri: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 2h27min12). São Paulo, SP, Brasil.

- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. A. R. (2010). Ser empreendedor: pensar, criar, moldar a nova empresa: exemplos e casos brasileiros. São Paulo: Saraiva.
- Figueiredo, S., & Fabri, P. E. (2000). Gestão de empresas contábeis. São Paulo: Atlas.
- Franco, S. (1999). Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na Era da competitividade total. São Paulo.
- Freitas, R. K. V., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), pp.122-141.
- Galloro, V. D. (2013, maio). Victor Domingos Galloro: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 55min10). São Paulo, SP, Brasil.
- Gatti, I. C. (2000). As empresas de serviços contábeis no ano 2000. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (121), pp. 8-21.
- Gomes, A. F., & Santana, W. G. P. (2010). A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a História e a Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), pp. 1-18.
- Gonçalves, R., & Lisboa, T. (2007). Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. *Revista KatáLysis*, 10(3), 83-92. Recuperado em 13 mar, 2014 de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802007000300009>.
- Gonçalves, R., & Lisboa, T. (2007). Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. *Revista KatáLysis*, 10(3), pp. 83-92. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-49802007000300009>
- Greatti, L. (2005). Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá, PR. *Revista FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão*, 8(1), pp. 67-83.
- Hammond, T., & Sikka, P. (1996). Radicalizing accounting history: The potential of oral history. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(3), pp. 79. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09513579610122018>.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). Teoria da contabilidade (5ª ed. A. Z. Sanvicente, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S. (Coord.). (2010). Contabilidade introdutória (11ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Koonar, K. (2007). CPA firms and functions. Recuperado em november 1, 2011, de <http://www.easyarticlesubmit.com/Article/CPA-Firms-and-Functions/9024>
- Kotler, P. (1992). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lang, A. B. da S. G. (1996). História oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. In J. C. S. B. Meihy (Org.). (Re)Introduzindo a história oral no Brasil. São Paulo: Xamã.
- Liba, A., Robles, C., & Bacci, J. (2001). Aplicação do sistema de custeio ABC em uma organização contábil. *Revista Paulista de Contabilidade*, 16(480), pp. 6-13.
- Lyra, R. L. W. C. (2003). Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Marion, J. C. (2001). O ensino da contabilidade (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marion, J. C. (2012). Contabilidade empresarial (16ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Matias, M. A., & Carvalho, L. E., Jr. (2012). Perfil empreendedor de empresários contábeis: um estudo com profissionais de Minas Gerais. *Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade*, 19, Belém, PA, Brasil.
- McKeen, C. A., & Richardson, A. J. (1998). Education, employment and certification: An oral history of the entry of women into the canadian accounting profession. *Business and Economic History*, 27(2), pp. 500-521.
- Mello, C. M., Neves, H. L., Valenzuela, K. M., & Machado, H. V. (2010). Do que estamos falando quando falamos empreendedorismo no Brasil? *RAU - Revista de Administração da UNIMEP*, 8 (3), pp. 80-98. Recuperado em 16 jun, 2014 de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/244/450>
- Mirshawka, V. (2004). *Empreender é a solução*. São Paulo: DVS.
- Needles, B. E., Jr., Karen, C., Krylova, T., & Moustaffa, M. (2001, autumn). Strategy for implementation of IFAC international education guideline n. 9: "prequalification education, tests of professional competence and practical experience of professional accountants": a task force report of the International Association for Accounting Education and Research (IAAER). *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), pp. 317-354. DOI: 10.1111/1467-646X.00076.
- Nobrega, D. M., Carvalho, J. R. M., Carvalho, E. K. M. A., & Albuquerque, L. S. (2010). Percepção dos atributos de satisfação da qualidade em serviços contábeis: uma investigação no comércio varejista da cidade de Sousa-PB. *P&D em Engenharia de Produção*, 8(3), pp. 129-143, 2010.
- Peleias, I. R., Castro, F. H. F., Jr., Cunha, M. L., & Segreti, J. B. (2011, abril). Planejamento estratégico em organizações contábeis na Cidade de São Paulo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC*, 5(1), 73-98.
- Peleias, I. R., Hernandez, D. C. R., Garcia, M. N., & Silva, D. (2007, junho). Marketing contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo. *UnB Contábil*, 10(1), pp. 71-107.
- Pereira, M. C. C. (2005, outubro). Empresas de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. *Pensar Contábil*, 7(29), 5-14.
- Resolução CFC n.º 1.390, de 30 março 2012. (2012). Dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis. Conselho Federal de Contabilidade. Recuperado em 12 maio, 2012, de [http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res1390.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1390.htm)
- Resolução CFC n.º 560, de 28 outubro 1983. (1983). Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o Artigo 25 do Decreto-Lei n.º 9.295, de 27 de maio de 1946. Conselho Federal de Contabilidade. Recuperado em 15 setembro, 2011, de [http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_560.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_560.doc)
- Santos, S. L. G. (2013, abril). Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 2h5min7). São Paulo, SP, Brasil.
- Schaefer, J., & Peluchette, J. V. E. (1995). Gender-based differences of partners in CPA firms: evidence from Kentucky. *Journal of Applied Business Research*, 11(1), pp. 60-67.
- Shimomoto, H. (2013, maio). Hatiro Shimomoto: entrevista concedida (arquivo eletrônico, 1h14min38). São Paulo, SP, Brasil.
- Shopes, L. (2005). Making sense of oral history. Recuperado em 12 março, 2015, de <http://historymatters.gmu.edu/mse/oral/>
- Silva, J. S., & Solino, A. S. (2012). Perfil empreendedor: um estudo sobre a nova realidade do prestador de serviços de contabilidade. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9, Resende, RJ. Recuperado em 10 setembro, 2012, de [http://www.aedb.br/seget/artigos04/103\\_Artigo%20para%20SEGET2.doc](http://www.aedb.br/seget/artigos04/103_Artigo%20para%20SEGET2.doc)

- Spinelli, E. L. (2000, outubro). Estratégias na gestão de organizações contábeis. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (125), pp. 37-45.
- Thomé, I. (2001). *Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento*. São Paulo: Atlas.
- Thompson, P. (1992). *A voz do passado: história oral*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Topping, S., Duhon, D., & Bushardt, S. (2006). Oral history as a classroom tool: Learning management theory from the evolution of an organization. *Journal of Management History*, 12(2), pp. 154-166. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552520610654050>
- Zeff, S. A. (1980). The promise of historical research in accounting: some personal experiences, in Nair, R. D. and Williams, T. H. (Eds.), *Perspectives on Research*, University of Wisconsin-Madison, Madison, WI.