

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

Samuel Martins

**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: estudo de casos em Belo  
Horizonte/MG**

**Belo Horizonte**

**2019**

Samuel Martins

**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: estudo de casos em Belo  
Horizonte/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Linha de Pesquisa: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte  
2019

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M386s	<p>Martins, Samuel</p> <p>Sobrevivência e mortalidade de pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis: estudo de casos em Belo Horizonte/MG / Samuel Martins. Belo Horizonte, 2019.</p> <p>142 f.: il.</p> <p>Orientador: Gláucia Maria Vasconcellos Vale Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Pequenas e médias empresas - Contabilidade - Belo Horizonte. 2. Empresas de serviços contábeis - Belo Horizonte. 3. Contabilidade – Serviços ao cliente. 4. Empreendedorismo. 5. Contadores. 6. Pequenas e médias empresas – Administração. I. Vale, Gláucia Maria Vasconcellos. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.017.3</p>
-------	--

Samuel Martins

**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: estudo de casos em Belo  
Horizonte/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Pontifícia Universidade Católica de  
Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Gláucia Maria Vasconcellos Vale – PUC/Minas (Orientadora)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Simone Costa Nunes – PUC/Minas (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Victor Silva Corrêa – UNIP/SP – (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2019.

*Ao Deus de amor e de imensa bondade [...]  
Seu forte braço, que é tão compassivo,  
Em nosso auxílio Ele sempre estendeu [...]*

## AGRADECIMENTOS

Ao provedor Deus, que por seu amor, guia-me os passos, mesmo estando errados.

À Prof<sup>ª</sup>. Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale, pela orientação competente, parceria, paciência e aconselhamentos tão necessários.

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MINAS, por fornecer uma infraestrutura excepcional e professores competentes.

À minha mãe e filha, companheiras em uma trajetória com compreensão, amizade e carinho.

À Gabriela Rodrigues e Waldiane Fialho, que acrescentaram cores em dias cinzentos por meio de uma bela amizade.

Aos colegas de profissão, que cederam o tempo e a compreensão necessários para a minha empreitada.

Ao Prof. Dr. Ítalo Brener de Carvalho, pela inspiração e motivação para voltar a estudar, deixando lembranças, boas críticas e sugestões.

Aos amigos conquistados por meio do programa da PUC/Minas.

Aos contadores-empresários, que perceberam minha dificuldade em obter unidades de análises e abriram-me as portas.

Aos familiares, pela compreensão na ausência.

“em seu quarto  
dos despejos  
Carolina catava letras  
recolhia fantasias  
tiradas da boca do lixo  
colhia as palavras  
construindo sua saga”  
(G. M. V. V.)

## RESUMO

O segmento contábil, constituído quase sempre por pequenas empresas de contabilidade, vem assumindo o papel de suprir as carências por artefatos gerenciais de outras pequenas empresas, auxiliando no sentido de garantir sua sobrevivência. No entanto, as empresas desse segmento, eventualmente, não se encontram imunes ao processo de extinção. Estudos acerca do tema da sobrevivência das pequenas empresas indicam o aumento progressivo da taxa de sucesso empresarial nos últimos anos, porém permanecendo improgressivo no segmento contábil, o que sugere uma trilha contrária à dos demais segmentos empresariais. Estudos sobre empresas de contabilidade, com frequência, abordam os atributos e características dos profissionais e empresas, ou aspectos técnicos da atividade profissional do contador. Porém, pouco exploram as carências empresariais desse tipo de negócio. Nesse sentido, torna-se relevante a temática de sobrevivência e mortalidade de empresas desse segmento. Este estudo objetivou contribuir na compreensão da sobrevivência e mortalidade de pequenas empresas de contabilidade na cidade de Belo Horizonte/MG. Para atender a essa finalidade, por meio de uma abordagem qualitativa e suportada por um estudo de casos múltiplos, foram investigadas pequenas empresas de contabilidade incluindo ativas e que encerraram as atividades. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro contadores-empresários. Os dados da pesquisa sugerem que as especificidades do contador-empresário influenciaram no seu modo de atuar no segmento, o que pode afetar toda a empresa e a sua relação com o ambiente. Os resultados apontaram que a motivação, dedicação, experiência no segmento empresarial, as redes de contato, formação, gestão, a variedade de serviços ofertados, a natureza da concorrência e o perfil de clientes são fatores/causas comuns entre os casos analisados e que direcionaram as empresas para o sucesso ou o fracasso.

**Palavras-chave:** Sobrevivência. Mortalidade. Profissional Contábil. Empresa de Contabilidade.

## ABSTRACT

The accounting field, which is often constituted by small accounting enterprises, has been assuming the position of supplying the necessities for management artifacts from other small businesses, helping guarantee its survival. However, enterprises in this segment may not be immune to the process of extinction. Studies on the survival of small businesses indicate the progressive increase in the rate of successful entrepreneurship in recent years, but the accounting segment, However, remains non-progressive, which suggests a path contrary to that of other business segments. Accounting enterprises studies often address the attributes and characteristics of professionals and companies, or technical aspects of the accountant's professional activity. However, they rarely address the business necessities. Therefore, the survival and mortality of companies in this segment becomes relevant. This study aims to contribute to the understanding of the survival and mortality of small accounting enterprises in the city of Belo Horizonte / MG. In order to meet this purpose, a qualitative research supported by a multiple case study investigated small accounting enterprises which were active and also those extinct. Semi-structured interviews with four accountants-entrepreneurs was the strategy applied in the process of data collection. The survey data points out that the particularities of the accountant-entrepreneur influenced in their ways and means of working in the segment, which can affect the whole company and its position in the environment. The analysed cases outcomes showed that factors such as motivation, dedication, experience in the business segment, business networks, training, management, variety of services offered, nature of the competition and the profile of clients are, altogether, possible reasons which can drive companies to success or failure.

**Keywords:** Survival. Mortality. Accounting Professional. Accounting enterprises.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema da simplificação das classes de atributos e características dos.....	57
Figura 2 – Classes dos atributos e características requeridos do contador-empresário e de empresas de contabilidade .....	58
Figura 3– Categorias com os fatores de sobrevivência e de mortalidade empresarial .....	59
Figura 4– Modelo Teórico.....	64
Figura 5– Modelo Teórico Ajustado .....	127

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contexto e os atributos e características necessários aos profissionais e empresas contábeis.....	35
Quadro 2 - Classificação dos atributos e das características abordados em estudos sobre o perfil de profissionais e empresas contábeis .....	37
Quadro 3 – Contextos e fatores de sobrevivência e de mortalidade associados às MPE identificados na revisão da literatura .....	40
Quadro 4 – Agrupamento dos fatores classificados segundo 3 grandes categorias: empreendedor, empresa e ambiente .....	44
Quadro 5 – Atributos e características classificados entre quatro classes genéricas .....	57
Quadro 6 - Resgate e síntese dos fatores de mortalidade e de sobrevivência selecionados para este estudo .....	59
Quadro 7 – Associação prevista entre os fatores de sobrevivência/mortalidade e os atributos e características do contador-empendedor e EPSC .....	59
Quadro 8 – Síntese da análise de conteúdo da construção da análise dos casos da pesquisa..	68
Quadro 9– Características gerais dos casos estudados.....	102
Quadro 10 - Síntese das características individuais intercasos .....	105
Quadro 11- Síntese da experiência intercasos.....	106
Quadro 12 – Síntese das redes de contato intercasos.....	107
Quadro 13 – Síntese da formação intercasos .....	108
Quadro 14 – Síntese da gestão intercasos .....	110
Quadro 15 – Síntese dos serviços prestados intercasos .....	111
Quadro 16 – Síntese da mão de obra intercasos.....	112
Quadro 17 – Síntese do perfil do cliente intercasos.....	114
Quadro 18– Síntese da natureza da concorrência intercasos .....	116
Quadro 19 – Síntese das políticas públicas intercasos.....	117
Quadro 20 – Resumo geral das especificidades sobre sobrevivência e mortalidade de empresas nos casos analisados .....	117
Quadro 21 - Aderência dos fatores condicionantes e dos atributos/características individuais na sobrevivência ou na mortalidade de empresas nos casos analisados. ....	121

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABC	Custeio Baseado em Atividades
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CVO	Ciclo de Vida Organizacional
EIRELI	Empresário Individual de Responsabilidade Limitada
EPSC	Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis
JUCEMG	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SME	<i>Small Medium Enterprises</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>27</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	27
1.2.2 Objetivos específicos .....	28
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>28</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1 O segmento contábil, a natureza do profissional e seus atributos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2 Sobrevivência e mortalidade de pequenas e médias empresas</b> .....	<b>38</b>
2.2.1 Fatores gerais de sobrevivência e de mortalidade de empresas .....	39
2.2.2 Especificidades do indivíduo-empendedor .....	47
2.2.3 Especificidades do negócio-empendimento.....	49
2.2.4 Especificidades do ambiente (externo) .....	52
<b>2.3 Modelo de análise das causas de sobrevivência e de mortalidade das EPSC</b> .....	<b>56</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1 Métodos de pesquisa</b> .....	<b>65</b>
<b>3.2 Unidades de análise</b> .....	<b>66</b>
<b>3.3 Técnicas de coleta e análise de dados</b> .....	<b>67</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1 Empresa ativa - caso 1</b> .....	<b>70</b>
4.1.1 Descrição das especificidades do contador-empresário.....	73
4.1.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade .....	75
4.1.3 Descrição das especificidades do ambiente empresarial.....	77
<b>4.2 Empresa ativa - caso 2</b> .....	<b>79</b>
4.2.1 Descrição das especificidades do contador-empresário.....	81
4.2.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade .....	83
4.2.2 Descrição das especificidades do ambiente empresarial.....	85
<b>4.3 Empresa extinta – caso 3</b> .....	<b>87</b>
4.3.1 Descrição das especificidades do contador-empresário.....	90
4.3.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade .....	92
4.3.3 Descrição das especificidades do ambiente empresarial.....	93

<b>4.4 Empresa extinta – caso 4</b> .....	<b>95</b>
4.4.1 Descrição das especificidades do contador-empresário .....	97
4.4.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade .....	98
4.4.3 Descrição das especificidades do ambiente empresarial .....	100
<b>4.5 Análise e discussões intercasos</b> .....	<b>101</b>
4.5.1 Similaridades intercasos das especificidades dos contadores-empresários.....	103
4.5.1.1 <i>Características individuais</i> .....	103
4.5.1.2 <i>Experiência</i> .....	105
4.5.1.3 <i>Redes de contato</i> .....	106
4.5.1.4 <i>Formação</i> .....	107
4.5.2 Similaridades intercasos das especificidades das empresas de contabilidade.....	109
4.5.2.1 <i>Gestão</i> .....	109
4.5.2.2 <i>Serviços ofertados</i> .....	110
4.5.2.3 <i>Mão de obra</i> .....	112
4.5.3 Similaridades intercasos das especificidades do ambiente empresarial .....	113
4.5.3.1 <i>Perfil do cliente</i> .....	113
4.5.3.2 <i>Natureza da concorrência</i> .....	115
4.5.3.3 <i>Políticas públicas</i> .....	116
4.5.4 Síntese da análise e discussão intercasos.....	117
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>126</b>
<b>5.1 Resultados</b> .....	<b>126</b>
<b>5.2 Limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras</b> .....	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>131</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>147</b>
<b>Apêndice I – Mapa dos estudos de mortalidade de empresas verificadas</b> .....	<b>147</b>
<b>Apêndice II – Roteiro de entrevista – Empresas ativas</b> .....	<b>149</b>
<b>Apêndice III – Roteiro de entrevista – Empresas extintas</b> .....	<b>151</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2019), existem no Brasil 67.046 empresas prestadoras de serviços contábeis (EPSC) ativas e inscritas nos conselhos regionais, o que fornece uma ampla visão da capacidade de prestadores de serviços disponíveis para a sociedade e que se propõem, dentre as suas funcionalidades, a auxiliar as demais empresas nos mais variados segmentos de negócios.

A EPSC é um tipo de empresa que presta serviços contábeis e fomenta o desenvolvimento econômico ao fornecer informações para a tomada de decisões (Liba, Robles & Bacci, 2001) de diferentes portes e ramos de atividades (Cestari Júnior, 2002), seja por meio da terceirização, de certa parte ou integralmente, de atividades operacionais ligadas à contabilidade de outras pessoas físicas ou jurídicas (Lyra, 2003), pela escrituração contábil, fiscal e zeladoria pelos aspectos trabalhistas (Henrique, Tadeucci, Santos & Ricci, 2009).

Do ponto de vista jurídico, uma EPSC enquadra-se em uma das diversas categorias empresariais vigentes no país (Portal Brasil, 2011) e, do ponto de vista profissional, em uma delas ou mais simultaneamente. (Lei 12.949, 2010). Em relação a categorias empresariais, estão classificadas como Sociedades Empresárias, Empresários Individuais, Microempreendedor individual (MEI) e Empresário Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI). Já em relação às referidas categorias profissionais, são classificadas como dos Técnicos em Contabilidade e Bacharéis em Ciências Contábeis.

No ambiente de negócios, empreender em uma EPSC é umas das amplas possibilidades disponíveis ao profissional (Iudícibus, 2010; Peleias, Lourenço, Peters, & Lavarda, 2015) dentre as várias opções de atuação descritas no Art. 2º da Resolução número 560 (CFC, 1983).

No cenário econômico muito volátil dos últimos anos, as EPSC têm sido consultadas para contribuir na gestão de outras empresas, o que amplia seu universo de atuação (Brundo, Macke, & Ghedine, 2004; Paganotto, Rossoni, & Ribeiro Filho, 2007; Walter, Cruz, & Espejo, 2011).

No entanto, estudos como os de Liba, Robles e Bacci (2001), Lyra (2003), Peleias, Segreti, Silva e Chiroto (2007) e Peleias, Castro Júnior, Cunha e Segreti (2011) sugerem que, embora tenha havido a ampliação do universo de atuação, as EPSC possuem carências internas que comprometem seu desempenho.

Para atuar no ambiente empresarial amplo e sem comprometer o desempenho da EPSC, Nóbrega, Carvalho, Araújo Carvalho e Albuquerque (2010) ressaltaram que deve ser

desenvolvido e intensificado o uso de práticas e de novas maneiras na realização da prestação e serviços para aquelas empresas que desejam sobreviver no mercado de trabalho, dadas as peculiaridades do segmento contábil.

O tema da sobrevivência e mortalidade de empresas em geral é de importância estratégica no mundo de hoje, pois cada unidade produtiva que fracassa, lança por terra inúmeros recursos produtivos, economias, sonhos acumulados e empregos destruídos. Nesse contexto, diferentes estudos têm procurando identificar os fatores condicionantes da mortalidade de empresas em geral (Viapina, 2001; Thornhill & Amit, 2003; Neves & Pessoa, 2006; Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Ferreira & Santos, 2008; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Vale & Guimarães, 2010; Grapeggia, Lesana, Ortigara, & Santos, 2011; Chidinma, 2012; Ferreira, Oliva, Grisi, & Lima, 2012; Sefiane, 2013; Alves & Lisboa, 2014; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Santini, Favarin, Nogueira, Oliveira, & Ruppental, 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Alvarenga, 2016; Couto, Campos, & Castro, 2016; SEBRAE, 2016a; Zammel & Khoufi, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Santos & Miranda, 2017).

Entre os fatores condicionantes capazes de, eventualmente, ajudar no fortalecimento e no auxílio de garantia de sobrevivência está a presença de um bom serviço contábil. Segundo dados do SEBRAE (2016b), do total das empresas que buscam serviços externos de contabilidade, 72% buscam-nos em empresas de contabilidade e 28% em profissionais autônomos. Dentre os serviços mais procurados estão os de soluções tributárias, financeiras e comerciais. O estudo aponta ainda que 68% das decisões em empresas com menos de dois anos são tomadas com o apoio de uma empresa de contabilidade ou de um contador, por serem esses os maiores aliados dos pequenos negócios.

A pesquisa sobre fatores condicionantes da mortalidade realizada pelo SEBRAE (Vale, Aguiar, & Andrade, 1998) já mostrava diferença entre as empresas extintas e as ativas no que diz respeito à utilização de serviços externos de apoio às empresas. No caso dos serviços contábeis, 59% das empresas ativas utilizavam o serviço; no caso das extintas, essa porcentagem cai para 52%. Em outra pesquisa realizada em 2004 (SEBRAE, 2004), a diferença entre as empresas que utilizavam ou não esse tipo de serviço aumentou: 42% das empresas ativas recorreram ao auxílio de um contador versus 36% das empresas extintas, o que sugere a relevância desse serviço.

Alguns autores (Vasconcelos, Matias, Gonçalves, & Santos, 2012; Fonseca, Taroco, Nazareth, & Ferreira, 2014; Sabra, Alves, & Negreiros, 2018) apontaram que os profissionais e empresas do segmento contábil assumem o papel de suprir carências por artefatos gerenciais

de pequenas empresas, além de apresentarem uma estrutura que subsidia a tomada de decisão por parte dos empresários, como fontes de informações estratégicas, especialmente em momentos de crise.

Embora as EPSC possam, eventualmente, atuar no sentido de manterem uma empresa ou cliente ativos no mercado, elas não se encontram imunes ao processo de extinção. Segundo dados do SEBRAE (2016a), as taxas de sobrevivência das MPE brasileiras com até dois anos de constituição têm aumentado significativamente nos últimos anos, saltando de 54,2% no período 2008-2010 para 76,6% no período 2012-2014, enquanto que no segmento das EPSC praticamente se estabilizaram: 77% no período 2007-2009 (SEBRAE, 2013) e 76% no período 2012-2014 (SEBRAE, 2016a), mantendo uma elevada taxa de mortalidade – cerca de 23% das empresas de contabilidade encerram suas atividades em menos de dois anos. Logo, torna-se vital procurar compreender quais foram os fatores atuais que contribuíram para a mortalidade das EPSC na contramão de suas funcionalidades.

Para analisar a sobrevivência das EPSC, tornou-se importante considerar não apenas os fatores condicionantes citados na literatura geral sobre o tema, como também as peculiaridades associadas ao segmento dos contadores. Assim como em outros segmentos de pequenos negócios, o perfil profissional se confunde com a natureza empresarial pela estreita relação entre o proprietário e o negócio (Skorvago & Pasztorova, 2014).

Este trabalho objetivou identificar e analisar os fatores de sobrevivência e mortalidade das EPSC na cidade de Belo Horizonte, levando-se em consideração os atributos e características do profissional e das empresas de contabilidade.

## **1.1 Problema de pesquisa**

O que explica a sobrevivência e a mortalidade das pequenas empresas de contabilidade a partir dos fatores e condicionantes do fenômeno no contexto empresarial geral?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo geral***

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os fatores condicionantes subjacentes à sobrevivência e à mortalidade das pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis em Belo Horizonte/MG.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Neste trabalho, busca-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar os atributos e as características dos profissionais e de empresas de contabilidade descritos na literatura;
- b) Verificar se os fatores condicionantes associados à sobrevivência e à mortalidade de pequenas e médias empresas em geral aplicam-se também no segmento de empresas de contabilidade;
- c) Comparar os fatores condicionantes e atributos e características associados às empresas que sobrevivem com os daquelas que encerraram suas atividades.

### **1.3 Justificativa**

O contador e as empresas de contabilidade possuem um importante papel econômico e social, seja por manter o elo entre os governos e as pessoas físicas e jurídicas – via auxílio no cumprimento das demandas acessórias obrigatórias –, seja por fornecerem variados tipos de serviços de suporte.

Segundo Sebold, Pioner, Schappo e Mello Pioner (2012) e Pereira, Lemes e Gonzales (2017), a evolução dos ambientes eletrônicos governamentais representa melhorias para a diminuição de práticas fraudulentas e proteção para a sociedade. No entanto, reflete nos procedimentos contábeis e apresenta-se como desafio para profissionais e empresas do segmento promoverem o ganho para a sociedade.

Lana, Ancantrara, Oliveira e Martins (2009) destacaram que o segmento contábil é relevante em momentos de crise, pois auxilia outras empresas a elaborarem controles para acesso às fontes de financiamento e regularização de pendências de natureza fiscal, entre outros. Felipe (2017) complementou que, em cenários turbulentos, o segmento constitui-se como um importante auxiliador no processo de tomada de decisões para os gestores, assumindo o papel fundamental no crescimento e na saúde financeira de diversos negócios.

Tais ponderações sugerem que, dada a importância do segmento contábil para as empresas e sociedade, faz-se necessário elaborar estudos que possam analisar e compreender suas peculiaridades que, de acordo com o estudo do SEBRAE (2016b), constitui-se como fonte de recursos para outras empresas.

Segundo Breda (2018), em um artigo dirigido à classe contábil no site do CFC, o segmento é uma das áreas com maior empregabilidade no país e possui grande importância social. Para ele, são necessárias ações efetivas dos profissionais e empresas em atuarem no

crescimento e fortalecimento do segmento para suas diversas funcionalidades em prol da sociedade.

Apesar da importância do segmento contábil e também da importância do tema da mortalidade nesse segmento, por meio da busca dos termos sobrevivência (*survival*), mortalidade (*mortality*), profissional contábil (*accounting professional*) e empresa de contabilidade (*accounting enterprises*) em periódicos nacionais e internacionais de administração e contabilidade (Portal de Periódicos CAPES/MEC e Portal de Periódicos Spell, tais como *Journal of Accounting and Economics*, *The International Journal of Accounting*, entre outros), não foram encontrados estudos e pesquisas nesse ramo nos últimos dez anos. Observou-se que os estudos desse ramo geralmente abordam temáticas técnicas do exercício da profissão ou das características dos profissionais e empresas. Observa-se aí uma lacuna a ser preenchida e torna-se relevante iniciar discussões sobre o assunto, dada a importância do segmento no contexto empresarial geral.

Assim, essa pesquisa justifica-se por buscar atender lacunas da literatura, iniciando estudos sobre a temática da mortalidade de empresas no segmento contábil, indispensável para governos e sociedade e, para a classe contábil, sugere reflexões sobre a sua importância no contexto profissional e social.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção objetiva apresentar os fundamentos teóricos por meio dos quais foi embasado este estudo, compondo-se de duas partes: a primeira, sobre o contexto atual do profissional das empresas de contabilidade e o empreendedorismo no segmento contábil; a segunda, sobre a sobrevivência e a mortalidade de empresas em geral.

### **2.1 O segmento contábil, a natureza do profissional e seus atributos**

A contabilidade teve sua origem a partir do momento em que o homem percebeu o quão complexo se tornou o controle do produto de sua caça e troca, sentindo, assim, a necessidade de registrar os fatos de seu cotidiano (Toledo Filho, 1980). Essa ferramenta tornou-se um meio o qual os donos de patrimônios utilizam para mensurar, controlar as riquezas e acompanhar sua variação (Pimentel & Souza, 2012). A sua evolução está associada diretamente às mudanças da sociedade (Schmidt, 1996; Buragin, Pinho, Rodrigues, & Machado, 2013), à investigação da profissão dos contabilistas e às práticas de regulação da profissão, o que a tornou importante para a compreensão da sociedade moderna (Cooper & Robson, 2006).

Diversas abordagens surgiram como tentativa de explicar a evolução da jurisdição do profissional da contabilidade e a formação das regras de atuação no contexto social, trazendo abordagens em contextos mais atuais, ilustrando a influência dos modelos britânico e americano no desenvolvimento da profissão em diversos países (Abbott, 1988; Annisette, 2000; Carnegie & Edwards, 2001; Annisette, 2003; Cooper & Robson, 2006; Larson, 2012; Muzio, Brock, & Suddaby, 2013; Marx, 2015; Siboni, Sangiorgi, Farneti, & De Villiers, 2016; Richardson, 2017). Estudos como os de Abbott (1998) e Larson (2012) focam na dinâmica por meio da qual as ocupações definem sua jurisdição e exemplificam a formação do profissional da contabilidade e auditoria. Abbott (1998), ao abordar o direito de controlar a prestação de serviços, atividades específicas e a concorrência interprofissional, compara o profissional da contabilidade com ocupações correlatas. O autor identifica que a apropriação de jurisdição do primeiro frente aos outros profissionais resultou na construção da base teórica fundamentada e reivindicada sobre a segunda.

Abbott (1998) também aborda a formação da jurisdição da profissão contábil, estendendo também a competição pela jurisdição de atuação com outras profissões. Alguns autores relatam tentativas históricas de elitização da profissão por meio da criação de

mecanismos para o fechamento do direito de exercício profissional, resultando em profissionais margeados no mercado, bem como por meio da tentativa de domínio dos países exportadores da profissão, tais como o Reino Unido e os Estados Unidos (Annissette, 2000; Carnegie & Edwards, 2001; Cooper & Robson, 2006; Muzio, Brock, & Suddaby, 2013; Richardson, 2017).

Outros estudos apontam debates acerca da tentativa do fechamento da profissão, adicionando obstáculos à atuação profissional dos técnicos de ofício que possuem experiência, mas sem formação acadêmica, citando o não pertencimento às elites sociais, etnias, raças e gênero adequados e requerendo registro profissional em órgãos criados com a finalidade de controlar o mercado (Annissette, 2003; Marx, 2015; Siboni *et al.*, 2016).

No Brasil, a exemplo de outros países, a profissão da contabilidade, assim como a maior necessidade de determinados profissionais, surgiu associada ao desenvolvimento de setores básicos da economia (Gomés, 1979), servindo aos propósitos da época (Camargo, 1991) e relacionada à proliferação do mercantilismo no país (Bugarim, Rodrigues, Pinho, Craig, & Machado, 2017).

Embora a legislação recentemente tenha atribuído o registro profissional aos bacharéis, há também grande quantidade de profissionais técnicos disponíveis e atuantes. Isso se dá por ser a área de contabilidade ampla, o que proporciona aos profissionais o exercício de diversas funções no mercado de trabalho (Goulart, Machado, Benedito, Arce, Silva, Brito, & Sandim, 2015; Pimentel, 2012) destacando-se, inclusive, ser empresário contábil – o que, para tanto, demanda atributos e características específicos (Peleias *et al.*, 2015).

Os autores Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009) associam a amplitude da profissão ao desenvolvimento dos negócios empresariais e observam que o profissional atual da área de contabilidade saiu da visão operacional e de fiscalização para uma visão mais gerencial. De acordo com esses autores, as mudanças estruturais da profissão aliam-se à visão sistêmica das organizações.

Para Madruga, Colossi e Biazus (2016), mudanças no cenário econômico também influenciam diretamente mecanismos contábeis, o que exige do profissional da área um ajuste em seu perfil ao contexto vivido. Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009) afirmam que novos contextos requerem do profissional contábil visão ampla do mercado e que constitui como grande desafio para os diversos profissionais entender e atender às exigências e demandas de artefatos de contabilidade, por serem uma singularidade do setor prover informações (Almeida, Starck Júnior, & Freitag, 2011).

Fiolleau e Kaplan (2017) identificam dois perfis profissionais no mercado contábil:

um deles é aquele que se dedica às atividades em empresas privadas como empregado e o outro o que se dedica à prestação de serviços profissionais. Para os autores, enquanto o primeiro molda seu perfil profissional ao da empresa onde atua, o segundo ajusta-se ao mercado, moldando-se constantemente na incorporação de competências e de atributos.

Estudos como os de Bujaki, Durocher, Brouard, Leighanne Pyper (2015), Sithole (2015), Madruga, Colossi e Biazus (2016), Fiolleau e Kaplan (2016), Feil, Diehl e Schuck (2017) e Bugarin *et al.* (2017) analisam o desenvolvimento profissional com perspectivas nas mudanças necessárias ao perfil profissional para a atualidade, a evidenciar, em especial, uma postura ética no exercício laboral. Porém, ponderam que as instituições de ensino ainda não são capazes de fornecer ao mercado o perfil com as competências e atributos esperados.

Segundo Liba, Robles e Bacci (2001), o segmento contábil requer a utilização de técnicas que são fundamentais para o desenvolvimento do negócio. Os autores apontam que utilizar ferramentas de gestão, como o sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC), possibilita aos profissionais avaliar e compreender as atividades necessárias para a elaboração de serviços com qualidade. Porém, ponderam que as carências de utilização de ferramentas gerenciais têm sido impactantes diante da competitividade no segmento.

Lyra (2003), ao investigar modelos de decisão em investimento de qualidade em empresas contábeis, aponta que é necessário, ao profissional, evidenciar impactos da qualidade dos serviços nas decisões do valor econômico da empresa. De acordo com o autor, a qualidade dos serviços no segmento contábil “é fruto da percepção dos clientes quanto à informação requerida e à informação gerada, no tocante à relevância, confiabilidade e à utilidade para o processo do controle patrimonial e para o processo de tomada de decisão” (p.13).

Peleias *et al.* (2007, 2011), ao analisarem áreas funcionais de empresas de contabilidade em São Paulo/SP, constataram que habilidades e competências no manuseio, na utilização de ferramentas de *marketing* e em planejamento são essenciais nesse segmento de negócio. Destacaram ser embrionária no segmento a utilização de técnicas e de ferramentas de *marketing*, o que é essencial à criação de uma marca pessoal do negócio, a qual se estabelece como a alternativa de valorizar os serviços junto ao mercado e como ferramenta de apoio à longevidade empresarial.

Michieletto, Romão, Urvanavicius Júnior e Lima (2010) afirmam que as empresas de contabilidade apresentam um conjunto de particularidades, o que implica atenção quanto ao modelo de gestão. Em um estudo que buscou identificar um modelo de gestão aderente ao segmento, os autores constataram a necessidade de um perfil profissional e empreendedor.

Walter, Cruz e Espejo (2011) acrescentam que, nesse caso, a atitude e o comportamento empreendedor dos profissionais contábeis são os fomentadores de mudanças e de desenvolvimento de estratégias, algo típico em empresas de contabilidade.

A análise dos estudos citados nessa seção sugere que ter um comportamento empreendedor no segmento das EPSC é a diferença singular entre a sobrevivência ou a mortalidade no ambiente empresarial.

Segundo Fáveri (2011), o comportamento empreendedor está relacionando com as capacidades do indivíduo em ter iniciativa, organizar e reorganizar recursos, transformando-os para o proveito prático, ainda que com risco de fracasso. No entanto, embora a literatura seja ampla em sua conceituação, para Vale (2014), o empreendedor é aquele personagem que, por meio de diversas facetas, consegue mobilizar, coordenar, maximizar e utilizar diversos tipos de recursos, entre outros.

No segmento das EPSC, Peleias *et al.* (2007) destacam a necessidade de um perfil empreendedor e ressaltam a importância de o profissional desenvolver uma imagem positiva que resulte em uma marca pessoal associada a essa demanda, com a necessidade de uma visão mais competitiva do negócio, que ofereça produtos e serviços diferenciados e aptos em identificar as necessidades de seus clientes.

Walter, Capuano da Cruz, Espejo e Gassner (2009) afirmam que a atitude empreendedora dos profissionais dirigentes das empresas contábeis afeta estrategicamente o negócio. De acordo com os autores, considerar fatores contingenciais como estratégia, ambiente e comportamento empreendedor são fundamentais para a compreensão desse segmento empresarial.

Ao analisar o modelo de direção de empresas contábeis, Michieletto *et al.* (2010) constatam ser inerentes ao segmento características empreendedoras, embora ressaltem que uma melhor configuração de elementos como centralização de atividades e desenvolvimento da gestão voltados para as atividades internas que compõem a estrutura organizacional tende a elevar os resultados financeiros e operacionais. Por outro lado, salientam que a gestão tende a sofrer impactos positivos e negativos dos elementos culturais enraizados na formação do profissional.

Brundo, Macke e Ghedine (2004), por meio de um estudo quantitativo em empresas contábeis em Porto Alegre/RS, destacam que as características empreendedoras no segmento são inerentes às competências individuais dos profissionais. Apontam que são as competências individuais técnicas, humanas e conceituais que delineiam as atividades de empresas prestadoras de serviços.

Segundo os autores, as competências técnicas são conhecimentos especializados e adquiridos; competências humanas estão ligadas à capacidade de pertencer a um grupo e ter capacidade de influenciá-lo no processo de motivação e liderança eficaz. Já as competências conceituais estão ligadas à capacidade de ver o empreendimento como um todo, de transformar conhecimento em ação e de agir de acordo com objetivos globais da organização.

Para Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009), “a identificação de competências do contador pode contribuir para o desenvolvimento da profissão” (p. 365). Nesse sentido, identificam na literatura dezoito competências associadas aos profissionais e empresas do segmento contábil. Por meio de um estudo empírico, concluíram que treze dessas competências são mais aderentes a esse segmento. Segundo os autores, as competências seriam: saber ouvir eficazmente, atender bem, trabalhar em equipe, negociar e gerir informação, comunicar bem, ser bom empreendedor, possuir visão estratégica, ter integridade, dominar contabilidade e finanças, além dos aspectos legais e das ferramentas de controle – todos importantes para a geração de valor nas empresas de contabilidade.

Nóbrega *et al.* (2010), ao analisarem a percepção dos gestores de empresas do ramo varejista na cidade de Sousa/PB sobre a qualidade dos serviços contábeis contratados, concluem que são esperados dos prestadores de serviços e de profissionais habilitados atributos como confiança, imagem, pontualidade, agilidade e presteza no atendimento. Ressaltam que esses atributos são essenciais ao sucesso de empresários e de empresas de contabilidade.

Atayde e Carvalho (2012), ao analisarem empresários do segmento contábil em Minas Gerais, identificaram que aqueles com capacidades em estabelecer metas, iniciativas para a busca de informações e oportunidades e comprometimento individual para desenvolver o negócio são mais propensos ao sucesso. Segundo os autores, o empresário contábil estabelece metas e define objetivos que representam desafios e obtém pessoalmente informações sobre sua profissão e todas as atualizações necessárias para conduzir seus negócios. Para tanto, destacam a necessidade de se trabalhar visando sempre o curto e o longo prazo. Por outro lado, apontam que os empresários e profissionais estudados possuem poucas habilidades nas características de natureza empreendedora, como por exemplo persistência e capacidade de correr riscos calculados, de expandir redes de contato, de realizar planejamento e monitoramento sistemáticos.

Sena e Cançado (2016), ao realizarem uma comparação entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho e as desenvolvidas nas universidades, constatam um descompasso entre a oferta e a demanda. Identificam as competências requeridas em maior

grau pelo mercado de trabalho e constatam que, geralmente, elas são desenvolvidas pelos profissionais por meio da experiência e não pela formação acadêmica.

Assad e Souza (2017) verificam, por meio de um estudo comparativo dos cursos de Administração de Empresas *versus* Ciências Contábeis no estado do Mato Grosso do Sul, que cinco características comuns permeiam empreendedores de sucesso: a necessidade de sucesso, a tendência criativa, a necessidade de autonomia, a propensão a riscos e o impulso/determinação. Observam que, embora os remanescentes dos cursos de Administração sejam mais propensos à atitude empreendedora, atributos como necessidade de autonomia, propensão a riscos e determinação são mais evidentes nos graduandos em Ciências Contábeis.

O Quadro 1 elenca alguns atributos e características mais recorrentes na literatura que seriam necessários aos profissionais de contabilidade.

**Quadro 1 – Contexto e os atributos e características necessários aos profissionais e empresas contábeis**

Autores	Contexto/Enfoque	Atributos e características evidenciados
Cardoso (2006)	Verificar a existência de estrutura de interdependência subjacente às competências do contador.	Conhecimentos técnicos abrangentes; capacidade de comunicação; perfil empreendedor; capacidade estratégica; postura íntegra e de confiança; capacidade de gerir informações; capacidade de negociação e manuseio de técnicas de gestão; capacidade de interação.
Cardoso, Souza, & Almeida (2006)	Proceder a um diagnóstico do perfil do contador em um ambiente de mudanças econômicas, a fim de adequar o perfil às novas exigências do mercado.	Capacidade de planejar; capacidade de inovação; capacidade de interação; poder de persuasão e convencimento; conhecimentos tecnológicos; necessidade de desenvolvimento.
Sales & Barros (2008)	Relacionar perfil e características empreendedoras com a mortalidade de negócios em Leopoldina/MG	Capacidade de liderança; capacidade de inovação; diferenciação; intuição; experiência em negócios; dedicação; assumir riscos e perseverança.
Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009)	Buscar verificar a existência e interdependência das competências do contador.	Capacidade de comunicação; capacidade empreendedora; habilidade com ferramentas de controle; conhecimentos técnicos abrangentes; postura íntegra e de confiança; capacidade de negociação; capacidade de interação; habilidade de manuseio de técnicas de gestão.
Nóbrega <i>et al.</i> (2010)	Verificar a percepção dos clientes sobre atributos de qualidade dos serviços contábeis em Sousa/PB	Confiança; postura pessoal; pontualidade; agilidade; capacidade de interação.
Pereira & Matias (2010)	Analisar as características empreendedoras presentes em contadores-empresários de Minas Gerais, com vistas a identificar um perfil predominante.	Necessidade de desenvolvimento; iniciativa; comprometimento; independência e autoconfiança; disposição para correr riscos calculados;
Matias & Carvalho Júnior (2012)	Identificar e interpretar o perfil de competências empreendedoras de empresários contábeis de Minas Gerais.	Necessidade de realização; necessidade de desenvolvimento; comprometimento; independência e autoconfiança; qualidade, eficiência; planejamento e monitoramento; persistência; persuasão e redes de contato; correr riscos calculados.

Autores	Contexto/Enfoque	Atributos e características evidenciados
Matias & Martins (2012)	Levantar elementos que possibilitem associar as características empreendedoras e as múltiplas inteligências dos contadores-empresários.	Interdependência e autoconfiança; necessidade de realização e persistência; persuasão; redes de contato; iniciativa.
Lourenço (2013)	Identificar e descrever o perfil empreendedor do profissional contábil associe-o à sua trajetória.	Capacidade de síntese; dedicação e persistência; ética; postura íntegra e confiável; capacidade de inovação; reconhecimento.
Souza, Moraes, Nascimento, Silveira, & Soares (2013)	Buscar explorar o comportamento empreendedor de contabilistas em São João Del Rey/MG.	Iniciativa; persistência; comprometimento; qualidade e eficiência; disposição a riscos calculados; necessidade de realização; necessidade de desenvolvimento; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e redes de contato; independência e autoconfiança.
Peleias <i>et al.</i> (2015)	Verificar os atributos requeridos para o exercício profissional por contadores em São Paulo/SP.	Capacidade de liderança; capacidade de interação; habilidade no manuseio de ferramentas de gestão; necessidade de desenvolvimento; competência; honestidade; seriedade; motivação; dedicação e persistência; postura ética; confiança; persistência e perseverança; capacidade de inovação.
Campos Júnior & Peres (2016)	Identificar e analisar as habilidades e competências existentes entre contabilidade e empreendedorismo.	Autoconfiança; motivação; criatividade; iniciativa; perseverança; resistência.
Madruga, Colossi, & Biazus (2016)	Buscar analisar as relações entre variáveis e compreender a analogia de perfis e habilidades necessários à formação de profissionais nas áreas de Administração e Contabilidade.	Capacidade de inovação; iniciativa e decisão; capacidade de discernimento; senso crítico; ética; responsabilidade profissional.
Sena & Cançado (2016)	Comparar as competências profissionais dos contadores requeridas pelo mercado de trabalho com as competências desenvolvidas no curso de graduação.	Capacidade de comunicação; capacidade empreendedora; capacidade de gerir informação; integridade e confiança; conhecimentos técnicos abrangentes; capacidade de negociação; ouvir eficazmente; atendimento; técnicas de gestão; capacidade de interação.
Assad & Souza (2017)	Identificar e comparar a tendência empreendedora de acadêmicos dos cursos de Graduação em Administração e Ciências Contábeis no Mato Grosso do Sul.	Necessidade de sucesso (motivação); tendência criativa; necessidade de autonomia; propensão a riscos; impulso e determinação.
Silva, Oliveira, Tatiara, & Soares (2017)	Buscar identificar perfil profissional de contadores na iniciativa privada em Boa Vista/RR.	Características pessoais; capacidade de comunicação; conhecimentos técnicos abrangentes; comportamentais tradicionais; emocionais e <i>marketing</i> pessoal.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Observa-se que alguns dos atributos e características citados no quadro são semelhantes entre si e poderiam ser agrupados, o que possibilitaria melhor análise e posterior categorização.

Para Cardoso (2006), Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009), Lourenço (2013), Sena e Cançado (2016), os atributos e características poderiam ser agrupados em quatro conjuntos genéricos essenciais aos profissionais e empresas contábeis. São eles: específicos; de administração; de gerir informática; de comunicação.

Os atributos e características específicos englobam parte das qualidades e de

conhecimentos técnicos requeridos dos profissionais.

Os atributos e características de conduta e administração contemplam habilidades estratégicas relacionadas à visão de negócios e outras que o profissional deve ter para entender e se fazer ser entendido, entender e antecipar-se ao mercado inserindo a contabilidade ao contexto, desenvolvendo soluções criativas e assumindo riscos calculados. Inserem-se aí também aspectos como confiança e integridade ética na condução do negócio

Os atributos e características de gerenciamento da informação envolvem atribuições tecnológicas, que demandam conhecimento em gerenciar informações e habilidades com sistemas integrados, além de habilidades em negociar e realizar acordos que envolvam sistemas de informação e suas mensurações.

E, por fim, os atributos e características de comunicação incluem capacidade de comunicar-se e de se fazer entender, vital no dia a dia do profissional. Ponderam que ouvir eficazmente e desenvolver capacidade de trabalho em equipe fazem parte do contexto.

No Quadro 2 tenta-se agrupar os vários atributos e características empreendedoras verificados na revisão da literatura e citados no Quadro 1 em classes genéricas, a partir da classificação de Cardoso (2006).

**Quadro 2 - Classificação dos atributos e das características abordados em estudos sobre o perfil de profissionais e empresas contábeis**

Classes Genéricas	Atributos e características	Autores
<b>1 - Específicas</b>	Conhecimentos técnicos abrangentes	Cardoso (2006); Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009); Sena & Caçado (2016); Peleias <i>et al.</i> (2015); Silva <i>et al.</i> (2017).
	Experiência empresarial	Sales & Barros (2008)
	Necessidade de desenvolvimento	Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Pereira & Matias (2010); Matias & Carvalho Júnior (2012); Matias & Martins (2012); Souza <i>et al.</i> (2013); Peleias <i>et al.</i> (2015).
	Necessidade de realização	Madruga, Colossi, & Biazus (2016); Pereira & Matias (2010); Matias & Carvalho Júnior (2012); Souza <i>et al.</i> (2013).
	Organização	Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Matias & Carvalho Júnior (2012); Souza <i>et al.</i> (2013); Peleias <i>et al.</i> (2015).
	Qualidade	Matias & Carvalho Júnior (2012); Souza <i>et al.</i> (2013).
<b>2 - Conduta e Administração</b>	Agilidade	Nóbrega <i>et al.</i> (2010).
	Capacidade de gestão e controle	Cardoso (2006); Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009); Sena & Caçado (2016).
	Personalidade	Silva <i>et al.</i> (2017).
	Postura profissional	Nóbrega <i>et al.</i> (2010).

Classes Genéricas	Atributos e características	Autores
	Capacidade de inovação	Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Sales & Barros (2008); Lourenço (2013); Peleias <i>et al.</i> (2015); Campos Júnior & Peres (2016); Assad & Souza (2017).
	Competência	Peleias <i>et al.</i> (2015).
	Confiança	Pereira & Matias (2010); Matias & Carvalho Júnior (2012); Souza <i>et al.</i> (2013).
	Capacidade de síntese	Lourenço (2013).
	Dedicação	Pereira & Matias (2010); Matias & Carvalho Júnior (2012); Souza <i>et al.</i> (2013); Lourenço (2013); Peleias <i>et al.</i> (2015); Sales & Barros (2008).
	Iniciativa	Pereira & Matias (2010); Campos Júnior & Peres (2016); Madruga; Colossi, & Biazus (2016); Assad & Souza (2017).
	Intuição	Sales & Barros (2008)
	Motivação	Nóbrega <i>et al.</i> (2010); Peleias <i>et al.</i> (2015); Campos Júnior & Peres (2016); Assad & Souza (2017).
	Perseverança	Sales & Barros (2008); Peleias <i>et al.</i> (2015); Campos Júnior & Peres (2016).
	Persistência	Matias & Carvalho Júnior (2012); Lourenço (2013); Souza <i>et al.</i> (2013); Peleias <i>et al.</i> (2015); Campos Júnior & Peres (2016).
	Capacidade de liderança	Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Sales & Barros (2008); Matias & Carvalho Júnior (2012); Matias & Martins (2012); Souza <i>et al.</i> (2013).
	Postura ética	Cardoso (2006); Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009); Sena & Caçado (2016); Lourenço (2013); Peleias <i>et al.</i> (2015); Madruga; Colossi, & Biazus (2016).
	Propensão a riscos calculados	Sales & Barros (2008); Pereira & Matias (2010); Matias & Carvalho Júnior (2012); Souza <i>et al.</i> (2013); Assad & Souza (2017).
<b>3 - Gerenciamento da informação</b>	Capacidade de negociação	Cardoso (2006); Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009); Sena & Caçado (2016); Silva <i>et al.</i> (2017).
	Habilidades tecnológicas	Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Silva <i>et al.</i> (2017).
<b>4 - Comunicação</b>	Capacidade de interação	Cardoso (2006); Cardoso, Souza, & Almeida (2006); Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009); Sena & Caçado (2016); Peleias <i>et al.</i> (2015).
	Capacidade de comunicação	Cardoso (2006); Cardoso, Riccio, & Albuquerque (2009); Sena & Caçado (2016).
	Redes de contato	Matias & Carvalho Júnior (2012); Matias & Martins (2012); Souza <i>et al.</i> (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2 Sobrevivência e mortalidade de pequenas e médias empresas

No contexto empresarial, o sucesso é associado à eficiência da empresa ou de seu empreendedor, sendo amplamente explorado na maioria dos estudos acadêmicos, apesar da evidência de que o fracasso é o destino mais provável que o sucesso (Thornhill & Amit, 2003).

Petrorius (2009) destaca que todos os empresários terão que enfrentar o fracasso em

algum momento do empreendimento e que o ambiente naturalmente elimina empresas impróprias. Para o autor, a “capacidade de sobreviver ao longo do tempo é uma função tanto de adequação de uma empresa ao ambiente atual quanto da capacidade de se adaptar, adequadamente, se o ambiente evolui” (Petrorius, 2009, 1)<sup>1</sup>.

Porém, para Walsh e Cunningham (2016), a compreensão sobre o que é fracasso empresarial é comprometida pela falta de consenso em estudos acadêmicos, cujas interpretações estão relacionadas com as percepções pessoais dos pesquisadores.

Petrorius (2009), Ucbasaran, Shepherd, Lockett e Lyon (2013), Amankwah-Amoah (2015, 2016) e Dias e Martens (2016) destacaram que a ausência do consenso sobre o fracasso resulta estudos em diversas direções, ora com enfoque em previsão, ora nas causas e, em alguns casos, com foco somente nas consequências.

Todavia, independentemente da abordagem, direcionar o estudo do fracasso sob a perspectiva do encerramento formal é uma direção relevante por possibilitar a constatação prática. Nesse sentido, Shonesy e Gulbro (1998) complementam que estudos na perspectiva do encerramento formal geralmente abordam, além de características do proprietário, questões estratégicas e demográficas. Fatoki (2014) salienta que o encerramento formal é aquele considerado o “fracasso legal”, aquele “quando uma pequena empresa é formalmente liquidada [...] e torna-se falida por razões comerciais” (p. 924)<sup>2</sup>, extinguindo seu registro dos órgãos reguladores oficiais. Do ponto de vista do autor, o encerramento formal relaciona-se ainda com a saída do proprietário ou empresa do segmento da pequena empresa, interpretado também como a mortalidade no segmento empresarial.

A busca dos fatores condicionantes que levam as empresas à extinção/mortalidade tem atraído a atenção de inúmeros pesquisadores em várias partes do mundo. Muitos deles procuram elencar diferentes conjuntos de fatores e verificar em que medida cada um deles poderia divergir, comparando-se empresas ativas com extintas.

### ***2.2.1 Fatores gerais de sobrevivência e de mortalidade de empresas***

Em estudos sobre sobrevivência ou mortalidade empresarial há consenso por parte dos autores de que o sucesso ou o fracasso é consequência da ação simultânea entre diversos fatores e torna-se um grande desafio conhecer e compreendê-los (Everett & Watson, 1998; Viapiana, 2001; Geroski, Mata, & Portugal, 2002; Thornhill & Amit, 2003; Neves & Pessoa,

---

<sup>1</sup> “[...] and that the ability to survive over time is a function of both an organisation’s suitability to the current environment and its ability to adapt appropriately if the environment evolves”.

<sup>2</sup> “[...] when a small firm is formally liquidated (...) the owner becomes bankrupt for business reasons”.

2006; Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Ferreira & Santos, 2008; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Carvalho & Fonseca, 2010; Vale & Guimarães, 2010; Grapeggia *et al.*, 2011; Batista, Santiago, & Rêgo, 2012; Chidnma, 2012; Ferreira *et al.*, 2012; Misunaga, Miyatake, & Filippin, 2012; Sefiane, 2013; Alves & Lisboa, 2014; Borges & Oliveira, 2014; SEBRAE, 2014; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Santini *et al.*, 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Alvarenga, 2016; Barreto & Antonovz, 2016; Couto, Campos, & Castro, 2016; Justino & Tengeh, 2016; SEBRAE, 2016a; Zammel & Khoufi, 2016; Mateo & Machado, 2017; Melo, 2017; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Santos & Miranda, 2017). Esses estudos contribuem para o levantamento e esclarecimento de fatores condicionantes de sucesso ou de fracasso no mundo dos negócios, conforme o Quadro 3, que apresenta uma síntese evidenciando os contextos e fatores sobre o fenômeno em estudo.

Observou-se que alguns fatores encontrados nesses artigos referem-se ao mesmo fenômeno, embora com nomenclaturas distintas. Fatores tais como habilidade com gestão (23 citações), controle financeiro (16 citações), planejamento (16 citações), concorrência (14 citações), técnicas de *marketing* (12 citações), acesso ao crédito (11 citações), situação econômica do mercado e apoio governamental (10 citações), experiência anterior (9 citações), recursos disponíveis (8 citações), conhecimento do empreendedor (8 citações), visão empreendedora (8 citações), carga tributária (7 citações), formação acadêmica (7 citações), redes de relacionamento (7 citações), entre outros, contribuem significativamente para o entendimento e a compreensão de fatores condicionantes do sucesso empresarial e aparecem com frequência nesses artigos, sendo importantes direcionadores para este estudo.

**Quadro 3 – Contextos e fatores de sobrevivência e de mortalidade associados às MPE identificados na revisão da literatura**

Citação	Contexto/Enfoque	Fatores evidenciados
Everett & Watson, 1998	Explorar o impacto de fatores macroeconômicos sobre a mortalidade de pequenas empresas.	Acesso ao crédito; mercado de trabalho; taxa de juros.
Viapiana, 2001	Conhecer os fatores de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas que participam do programa PROGER no município de Passo Fundo/RS.	Habilidades administrativas; habilidades financeiras; habilidade mercadológica; habilidade tecnológica; administração do tempo; centralização de tarefas.
Geroski, Mata & Portugal, 2002	Explorar a influência dos fundadores na sobrevivência de novas empresas.	Perfil do empreendedor; Tamanho da empresa; crescimento do Produto Interno Bruto (PIB); idade da empresa.
Thornhill & Amit, 2003	Buscar diferenças sistemáticas nas determinantes de fracasso entre empresas de diferentes idades por	Mudanças no ambiente (tecnológicas, condições do setor, regulações); gestão (falta de conhecimento); Gestão financeira ineficiente

Citação	Contexto/Enfoque	Fatores evidenciados
	meio da análise de 339 casos de falências de empresas canadenses.	(estrutura de capital desequilibrada e subcapitalização); desenvolvimento de mercado deficitário (estratégia de preços, qualidade do produto e nicho indefinido).
Neves & Pessoa, 2006	Investigar as principais causas de fechamento precoce das lojas de um shopping center.	Situação econômica; concorrência; <i>marketing</i> ; despreparo do empreendedor; qualidade; localização; planejamento; conhecimento do nicho.
Machado, Azevedo & Silva, 2007	Buscar identificar o impacto da tributação no empreendedorismo no cenário econômico da cidade de Pelotas/RS.	Carga tributária; falta de capital de giro; informalidade; planejamento; acesso ao crédito.
Ferreira & Santos, 2008	Analisar os fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo.	Falta de competência na gestão empresarial; falta de experiência anterior do empresário no ramo de negócio; baixo nível de escolaridade do empresário; dificuldade de acesso ao crédito; dificuldade da manutenção da mão de obra qualificada; falta de qualidade dos produtos e serviços; falta de inovação dos produtos e serviços; falta de planejamento estratégico; dificuldade na manutenção de clientes; falta de competitividade em relação aos concorrentes.
Silva, Jesus & Melo, 2009	Buscar identificar em qual estágio de Ciclo de Vida Organizacional estão algumas micro e pequenas empresas no segmento industrial na região de Contagem/MG.	Produtividade; qualidade; alianças estratégicas; atendimento diferenciado; criatividade; retorno financeiro; funcionários capacitados; falta de capital de giro; falta de planejamento; falta de sensibilidade ao mercado.
Carvalho & Fonseca, 2010	Analisar determinantes de entrada e sobrevivência de empresas no Brasil, destacando a importância das condições desfavoráveis do mercado de trabalho na formação de novas empresas.	Condições desfavoráveis do mercado de trabalho; tamanho da empresa; atividade econômica; localização; idade da empresa; acesso ao crédito.
Vale & Guimarães, 2010	Verificar o impacto das redes relacionais na criação e sobrevivência de empresas.	Natureza dos relacionamentos e redes; diversidade das fontes de informação; capacidade de se relacionar com diferentes segmentos empresariais e comunitários; acesso à informação.
Grapeggia <i>et al.</i> , 2011	Buscar descrever quais são os fatores que condicionam o sucesso e/ou a mortalidade das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina.	Conhecimento do mercado; instrumentos de controle administrativo; habilidades com novas situações; adequabilidade de <i>mix</i> de produtos; preço; gestão do capital de giro; acesso ao financiamento; concorrência; financiamento das vendas; financiamento das compras; redução do mercado; compra de matéria-prima; conhecimento da legislação.
Batista, Santiago, & Rêgo, 2012	Analisar os fatores que contribuem para a falência das micro e pequenas empresas da cidade de Souza/PB.	Falta de planejamento tributário; falta de planejamento estratégico; falta de capital de giro; falta de acesso a financiamento bancário; falta de clientes.

Citação	Contexto/Enfoque	Fatores evidenciados
Chidnma, 2012	Investigar as causas do fracasso em pequenas empresas na Nigéria, com vista em ofertar soluções.	Gestão ineficiente; conflitos de administração; pouca rentabilidade; estratégias de <i>marketing</i> ineficientes; gestão financeira deficitária; falta de apoio político.
Ferreira <i>et al.</i> , 2012	Realizar uma análise quantitativa e qualitativa sobre os fatores associados à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo/SP.	Natureza da gestão; experiência no ramo; nível de escolaridade; relação com os sócios; acesso ao crédito; mão de obra; planejamento estratégico; suporte jurídico e contábil; qualidade e inovação dos produtos e serviços; burocracia; competitividade; demanda dos clientes; fornecedores; representantes; distribuidores e parceiros ruins; carga tributária.
Misunaga, Miyatake, & Filippin, 2012	Verificar temáticas abordadas na literatura sobre mortalidade de pequenas e microempresas a fim de apontar os principais fatores evidenciados na literatura.	Perfil inadequado e inexperiência do empreendedor; falta de planejamento para a implementação do negócio.
Sefiane, 2013	Buscar esclarecer os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas em Tangier, na perspectiva dos profissionais locais.	Experiência anterior; gestão de competências; localização; visão empreendedora; regulamentação; concorrência; idade do negócio; redes de relacionamento; formação acadêmica; carga tributária; falta de clientes; faixa etária do empresário; histórico familiar; motivação; competências funcionais; risco; acesso a informações; acesso à infraestrutura.
Alves & Lisboa, 2014	Por meio da análise de estudos sobre sobrevivência e morte de empresas, buscar levantar aspectos com vista ao posicionamento estratégico de empresas.	Habilidade do empreendedor; mão-de-obra qualificada; idade do negócio; carga tributária; personificação; idade do empreendedor; princípio da entidade.
Borges & Oliveira, 2014	Buscar apresentar um panorama das taxas de mortalidade e de sobrevivência das micro e pequenas empresas.	Escolaridade; planejamento do negócio; técnicas de <i>marketing</i> ; avaliação de custos; fluxo de caixa; desenvolvimento de novos produtos; desaquecimento da economia.
SEBRAE, 2014	Levantar os fatores de sucesso e de fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.	Planejamento; regulamentação; concorrência; carga tributária; falta de clientes; outros aspectos externos.
Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015	Por meio de um estudo empírico, buscar estabelecer os fatores que afetam o crescimento das pequenas e médias empresas na Argélia.	Regulamentação; acesso ao financiamento; capacidades de recursos humanos; características empreendedoras; capacidades de gestão; habilidades de <i>marketing</i> ; capacidades tecnológicas.
Santini <i>et al.</i> , 2015	Identificar os fatores causadores da mortalidade de micro e pequenas empresas na região central do estado do Rio Grande do Sul.	Falta de conhecimento do negócio; problemas financeiros; falta de clientes; ponto inadequado; inadimplência; carga tributária; recessão econômica; concorrência; falta de mão de obra.
Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016	Buscar descrever os fatores de mortalidade relacionados às áreas funcionais de pequenas empresas e suas alterações ao longo dos ciclos de vida.	Controle financeiro; produtos e serviços disponíveis; <i>marketing</i> ; localização; política de preços; planejamento; acesso ao crédito; recursos disponíveis; qualidade.

Citação	Contexto/Enfoque	Fatores evidenciados
Alvarenga, 2016	Identificar e caracterizar as causas que contribuíram para a mortalidade das microempresas do estado do Maranhão no período de 2005 a 2011.	Experiência anterior; gestão de competências; informações contábeis; gestão de tempo; planejamento; acesso a crédito; inovação; conhecimento do empreendedor; formação acadêmica.
Barreto & Antonovz, 2016	Buscar identificar fatores ligados à gestão associe-os à mortalidade de empresas.	Gestão empresarial; gestão de custos; controle de estoques; realização de orçamentos; formação de preços com um melhor controle das margens de contribuição; conhecimento do ponto de equilíbrio e melhor conhecimento nas relações de volume; custo e lucro; formação dos empreendedores.
Couto, Campos, & Castro, 2016	Buscar identificar e analisar as principais causas de falência empresarial na cidade de Bambuí/MG.	Burocracia; impostos; competição; política; economia; falta de clientes; falta de conhecimentos gerenciais.
Justino & Tengeh, 2016	Buscar analisar o impacto dos fatores externos na mortalidade precoce de pequenas empresas em Angola.	Falta de apoio econômico governamental; falta de acesso aos recursos fundamentais ao negócio; corrupção; roubo.
SEBRAE, 2016a	Analisar relatório sobre as taxas de sobrevivência de MPE.	Experiência anterior; gestão de competências; gestão pessoas; planejamento.
Zammel & Khoufi, 2016	Estudar os vários elementos internos e externos que podem afetar a situação financeira de empresas na Tunísia.	Falta de planejamento; decisões financeiras errôneas; conflitos de gestão; burocracia interna; falta de capital de giro; baixo fluxo de caixa; falta de capacidade de adquirir matéria-prima; concorrência intensa; mudanças no mercado; mudanças tecnológicas.
Mateo & Machado, 2017	Analisar informações da relevância econômica das MPE em São Paulo/SP, bem como identificar fatores relevantes de mortalidade.	Capacitação; acesso a informações e orientações e dicas sobre longevidade nos negócios; gestão eficiente; suporte contábil qualificado; planejamento prévio; gestão empresarial; comportamento do empreendedor.
Melo, 2017	Analisar sobrevivência e mortalidade das atividades produtivas informais na população de baixa renda.	Experiência prévia; escolaridade; gênero; redes; personalidade; localização; planejamento; presença de auxiliares; clientela; ferramentas; crédito; despesas; lucro; estoques; conjuntura econômica; papel de conhecidos; parcerias; fornecedores; burocracia.
Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017	Buscar identificar elementos essenciais da reorganização sustentável das MPE na Áustria com objetivo de evitar a mortalidade, garantindo uma sobrevivência de longo prazo e de forma sustentável.	Experiência anterior; gestão de competências; produtos e serviços disponíveis; marketing; localização; recursos disponíveis; inovação; concorrência; idade do negócio; posicionamento; redes de relacionamento.
Santos & Miranda, 2017	Identificar o perfil empreendedor e identificar fatores condicionantes de mortalidade das MPE no município de Curaçá/BA.	Habilidade do empreendedor; gestão de competências; planejamento; regulamentação; acesso ao crédito; política econômica governamental; recursos disponíveis; redes de relacionamento; formação acadêmica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seus estudos, Ferreira *et al.* (2012) propõem agrupar os fatores condicionantes da temática da sobrevivência e da mortalidade de empresas em três grandes categorias genéricas, de maneira a permitir melhor análise e interpretação do fenômeno. São elas: a) fatores inerentes ao empreendedor; b) fatores inerentes ao negócio e c) fatores inerentes ao ambiente externo da empresa. Nesse sentido, o Quadro 4 contém os fatores condicionantes elencados a partir da literatura geral sobre o fenômeno e informados no Quadro 3, seguindo essas três categorias genéricas.

**Quadro 4 – Agrupamento dos fatores classificados segundo 3 grandes categorias: empreendedor, empresa e ambiente**

<b>Categoria</b>	<b>Fator de sobrevivência ou de mortalidade</b>	<b>Autores</b>
Empreendedor (empresário)	Competências do gestor	Viapiana, 2001.
	Conhecimento do empreendedor	Neves & Pessoa, 2006; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Santini <i>et al.</i> , 2015; Alvarenga, 2016; Couto, Campos, & Castro, 2016; Melo, 2017.
	Experiência anterior	Viapiana, 2001; Amit, 2003; Neves & Pessoa, 2006; Ferreira & Santos, 2008; Batista, Santiago, & Rêgo, 2012; Misunaga, Miyatake, & Filippin, 2012; Sefiane, 2013; Alvarenga, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Melo, 2017.
	Formação acadêmica	Viapiana, 2001; Ferreira & Santos, 2008; Ferreira <i>et al.</i> , 2012; Sefiane, 2013; Alvarenga, 2016; Barreto & Antonovz, 2016; Santos & Miranda, 2017; Melo, 2017.
	Habilidade com gestão	Chidnma, 2012; Ferreira <i>et al.</i> , 2012; Misunaga, Miyatake, & Filippin, 2012; Sefiane, 2013; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Alvarenga, 2016; Barreto & Antonovz, 2016; 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Mateo & Machado, 2017; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Santos & Miranda, 2017.
	Habilidades do empreendedor	Viapiana, 2001; Neves & Pessoa, 2006; Ferreira & Santos, 2008; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Chidnma, 2012; Alves & Lisboa, 2014; Couto, Campos, & Castro, 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Santos & Miranda, 2017.
	Idade do empreendedor	Sefiane, 2013; Alves & Lisboa, 2014.
	Motivação	Sefiane, 2013.
	Personalidade	Melo, 2017.
	Redes de relacionamento	Viapiana, 2001; Ferreira & Santos, 2008; Misunaga, Miyatake, & Filippin, 2012; Sefiane, 2013; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Santos & Miranda, 2017; Melo, 2017; Vale & Guimarães, 2010.
Risco	Sefiane, 2013.	

Categoria	Fator de sobrevivência ou de mortalidade	Autores
	Visão empreendedora	Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Sefiane, 2013; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Mateo & Machado, 2017.
Empreendimento (negócio)	Acesso ao crédito	Everett & Watson, 1998; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Carvalho & Fonseca, 2010; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Batista, Santiago, & Rêgo, 2012; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Santini <i>et al.</i> , 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Alvarenga, 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Santos & Miranda, 2017; Melo, 2017.
	Conflitos internos	Melo, 2017.
	Controle financeiro	Viapiana, 2001; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Batista, Santiago, & Rêgo, 2012; Chidnma, 2012; Borges & Oliveira, 2014; Santini <i>et al.</i> , 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Melo, 2017; Ferreira & Santos, 2008.
	Falta de clientes	Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Batista, Santiago, & Rêgo, 2012; Ferreira <i>et al.</i> , 2012; Sefiane, 2013; Santini <i>et al.</i> , 2015; Couto, Campos, & Castro, 2016; SEBRAE, 2014; Melo, 2017.
	Idade da empresa	Viapiana, 2001; Amit, 2003; Carvalho & Fonseca, 2010; Sefiane, 2013; Alves & Lisboa, 2014; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017.
	Capacidade de inovação	Amit, 2003; Ferreira & Santos, 2008; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Ferreira <i>et al.</i> , 2012; Alvarenga, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017.
	Localização	Neves & Pessoa, 2006; Carvalho & Fonseca, 2010; Sefiane, 2013; Santini <i>et al.</i> , 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Melo, 2017.
	Mão de obra qualificada	Neves & Pessoa, 2006; Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Chidnma, 2012; Alves & Lisboa, 2014; Santini <i>et al.</i> , 2015; Barreto & Antonovz, 2016; Justino & Tengeh, 2016; Melo, 2017.
	Parcerias	Geroski, Mata, & Portugal, 2002; Melo, 2017.
	Empreendimento (negócio)	Planejamento
Produtos e serviços disponíveis		Neves & Pessoa, 2006; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Alves & Lisboa, 2014; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Justino & Tengeh, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017.

<b>Categoria</b>	<b>Fator de sobrevivência ou de mortalidade</b>	<b>Autores</b>
	Qualidade	Viapiana, 2001; Ferreira & Santos, 2008; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016.
	Recursos disponíveis	Amit, 2003; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Santos & Miranda, 2017; Melo, 2017.
	Rentabilidade	Melo, 2017.
	Apoio externo (contabilidade, consultorias etc.)	Borges & Oliveira, 2014.
	Tamanho da empresa	Geroski, Mata, & Portugal, 2002; Carvalho & Fonseca, 2010.
	Técnicas de marketing	Viapiana, 2001; Neves & Pessoa, 2006; Chidnma, 2012; Borges & Oliveira, 2014; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Santini <i>et al.</i> , 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017.
Ambiente (externo)	Acesso à informação	Sefiane, 2013; Alvarenga, 2016; Barreto & Antonovz, 2016.
	Acesso à infraestrutura	Sefiane, 2013.
	Acesso à tecnologia	Amit, 2003; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Zammel & Khoufi, 2016.
	Acesso às fontes de recursos	Melo, 2017.
	Carga tributária	Neves & Pessoa, 2006; Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Ferreira & Santos, 2008; Sefiane, 2013; Alves & Lisboa, 2014; SEBRAE, 2014; Santini <i>et al.</i> , 2015; Couto, Campos, & Castro, 2016.
	Concorrência	Amit, 2003; Neves & Pessoa, 2006; Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Ferreira <i>et al.</i> , 2012; Sefiane, 2013; SEBRAE, 2014; Santini <i>et al.</i> , 2015; Couto, Campos, & Castro, 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017.
	Outros fatores externos	Ferreira & Santos, 2008; SEBRAE, 2014.
	Política econômica	Everett & Watson, 1998; Geroski, Mata, & Portugal, 2002; Chidnma, 2012; Santini <i>et al.</i> , 2015; Justino & Tengeh, 2016; Santos & Miranda, 2017; Melo, 2017
	Regulamentação	Ferreira & Santos, 2008; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Sefiane, 2013; SEBRAE, 2014; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Couto, Campos, & Castro, 2016; Justino & Tengeh, 2016; Santos & Miranda, 2017.
	Roubo e corrupção	Justino & Tengeh, 2016.
	Segmento do mercado	Mayr, Mitter & Aichmayr, 2017.
Situação econômica do mercado e apoio governamental	Everett & Watson, 1998.	

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

À luz dessas análises prévias sobre os fatores condicionantes da sobrevivência e da mortalidade de empresas que conduziram a três grandes conjuntos, pode-se agora realizar uma análise mais aprofundada sobre cada um de tais conjuntos.

### ***2.2.2 Especificidades do indivíduo-empendedor***

No segmento das PME, segundo Zaridis e Mousiolis (2014), é comum associar fracasso ao proprietário. De acordo com os autores, é uma característica de nesse tipo de negócio existir “a propriedade de um único indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas que exercem funções gerenciais, atuando como fontes de financiamento, uma vez que a captação de recursos geralmente é mais difícil” (p. 464)<sup>3</sup>, assim como encontrar diferenças entre negócios de sucesso e de fracasso.

Para Dias e Martens (2016), estudos de sucesso ou de fracasso tendem a centrar no indivíduo por serem esses os que suportam a maior parte das consequências. Jayasekera (2017) destaca principalmente a consequência dos custos, cujas direções do passado refletem no presente e no futuro empresarial, com perdas substanciais aos credores, proprietários e empregados.

No presente estudo, o termo fracasso refere-se ao fenômeno da mortalidade no segmento empresarial, enquanto que o termo sucesso indica que a empresa encontra-se ativa, com sua sobrevivência.

É consensual em abordagens teóricas empresariais o papel fundamental dos pequenos negócios para o desenvolvimento da sociedade. Contudo, Silva e Gralik (2005) apontam que as diversas dificuldades desse segmento empresarial, com poucas chances de sucesso, associadas às características e especificidades do empreendedor, culminam em fatores que podem interferir na criação e no desenvolvimento de empresas.

Santos, Alves e Almeida (2007) destacam que por meio das características e do relevante papel que representa, “a pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados, como desenvolver trabalhos mais personalizados e específicos” (p. 60).

No segmento das EPSC, a personificação do profissional ao serviço prestado é associada à participação direta do cliente na confecção do serviço, o que gera vínculo

---

<sup>3</sup> “[...] are that owned by an individual or a small group of people exercising managerial role and financing business since it is usually difficult raising funds.”.

especialmente por lidar com informações pessoais e financeiras, atrelado ainda com a qualidade e a satisfação oferecidas (Oliveira Júnior, 2014).

Segundo Oliveira e Silva (2014), o ambiente volátil dos últimos anos requer do profissional contador o desenvolvimento de habilidades e características que contribuam com a gestão das EPSC e em prol da sua continuidade, fundamental para a própria sobrevivência ou para a de outras empresas.

Albuquerque (2013) afirma que “as especificidades do dirigente são, normalmente, descritas a partir da perspectiva do trabalho do administrador e das características individuais do próprio dirigente” (p. 32). Para ele, o estilo gerencial do dirigente conduz a empresa para a sobrevivência e interação com o público externo. Ao associar o tema de mortalidade de empresas aos ciclos de vida organizacional (CVO), o autor identifica influências de fatores relacionados às características pessoais, tais como a experiência no setor e gestão, conhecimento gerencial, habilidades técnica, humana e conceitual, motivação com o negócio e sua manutenção, seus valores e laços sociais com o encerramento do negócio.

Segundo Sales e Barros (2008), as características empreendedoras são importantes para o sucesso empresarial e indivíduos com características de liderança, inovação, criatividade, perseverança e capacidade para assumir riscos, além de conhecimentos abrangentes, são os mais propensos ao sucesso.

Para Ferreira e Santos (2008), a sobrevivência de algumas empresas é comprometida especialmente pela motivação do indivíduo empreendedor, em geral voltada mais para a necessidade pessoal e desvinculada do mercado que para uma oportunidade de negócios. Para eles, são diversos os fatores que atuam simultaneamente e a influência positiva ou negativa depende em grande parte da capacidade de atuação e *expertise* do empreendedor que influencia significativamente na sobrevivência ou morte do negócio.

Segundo Ricci (2011), suprir as carências empresariais das MPE requer dos empresários e dirigentes especificidades ligadas à liderança, otimismo, dedicação e esforço pessoal por favorecer agilidade na descoberta de novas oportunidades e nichos a explorar.

Chidinma (2012) afirma que os conflitos de interesses entre os propósitos do proprietário e gestores da empresa podem culminar em diversos fatores que direcionam ao fracasso. Para ela, uma vasta gama de diferenças individuais diz respeito às habilidades e experiências das pessoas que influenciam diretamente nos comportamentos e nas quantidades de habilidades e experiências adquiridas, o que causa diferenças no contexto empresarial e também reflexos no alcance dos objetivos esperados.

Minello e Scherer (2012) alertam que a alteração no comportamento do empreendedor

nos momentos de fracasso do negócio torna-se evidente. Algumas características individuais tendem a se acentuar pela utilização de estilos de enfrentamento, dificultando a percepção sobre a realidade e culminando em diversas atitudes.

Para Geroski, Mata e Portugal (2002) e Santos e Miranda (2017), a longevidade das empresas possui relação direta com o perfil do empreendedor por meio de suas experiências e capacidades em gerir o negócio, especialmente nos anos iniciais. Esses autores ponderam que as empresas carregam as cicatrizes no período de sua existência e muitas dessas são atribuídas aos fundadores. Segundo eles, em alguns casos, as características do perfil do fundador ou dirigente são mais relevantes que muitos fatores atuais, tais como a dimensão da empresa, capital humano, taxas de entrada e crescimento do PIB.

Ao que se pese, torna-se primordial identificar e compreender o perfil do empreendedor como suas especificidades que influenciam no fracasso empresarial. Segundo Santos e Miranda (2017), o perfil do empreendedor relaciona-se intimamente a questões de natureza empresarial, impactando nas decisões e continuidade da empresa.

No segmento das EPCS, alguns estudos (Brundo, Macke, & Ghedine, 2004; Cardoso, Riccio, & Albuquerque, 2009; Atayde & Carvalho, 2012; Assad & Souza, 2017) ressaltam que, ao empreender, o contador-empendedor deve estar ciente das peculiaridades do exercício profissional. Para esses autores, é essencial estar atento às demandas atuais do mercado e do segmento caso queira sobreviver no ambiente empresarial, além de contribuir para a própria profissão.

### ***2.2.3 Especificidades do negócio-empredimento***

Os pequenos negócios apresentam características específicas que restringem sua continuidade e, no contexto brasileiro, condicionantes competitivos desse segmento podem estar associados ao desempenho e eficiência empresarial (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2012).

De acordo com o SEBRAE (2017), uma das características peculiares e intrínsecas do pequeno negócio é a gestão centralizada na figura do proprietário representado pelo chefe da família – em geral, são empresas familiares. O estudo aponta a dependência das decisões unipessoais, que tendem corresponder à face do dono, por atender muito mais aos interesses da família do que os da empresa, refletindo no ambiente produtivo, nas vendas e nos processos de gestão, entre outros.

Essas características peculiares são comuns às EPSC e, de acordo com Rodrigues e Lemos (2009), possuem forte influência na estruturação desse segmento empresarial,

culminando em problemas de sucessão e na desprofissionalização da gestão.

Oliveira Júnior (2014) exemplifica que, em pequenas empresas, como no segmento contábil, o foco exclusivo nos clientes cria dependência exclusiva nas pessoas vinculadas, o que requer dinâmica e eficiência distintas, bem como investimentos para manutenção e qualificação, caso queira sobreviver em um ambiente de concorrência acirrada.

Dada a natureza simplificada dos pequenos negócios, os sentidos de desordem ou organização são úteis em estudos sobre mortalidade de empresas, mas o sentido de organização tende a ser mais coerente em estudos empresariais, uma vez que se relaciona com os aspectos internos das empresas e suas funcionalidades.

Para Albuquerque (2013), a abordagem da empresa enquanto organização social “está relacionada à ideia de sistema social, ao modo como o administrador mobiliza, coordena e controla os recursos para o alcance dos objetivos da empresa.” (p. 36). Diante disso, estudar empresas, enquanto sistema social, remete a uma melhor compreensão no contexto empresarial, especialmente quando se quer identificar e compreender a dinâmica dessas empresas e de como umas são mais eficientes que outras, explicando seu sucesso ou fracasso.

Estudos como os de Thornhill e Amit (2003), Silva, Jesus e Melo (2009), Albuquerque (2013) e Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016) apontam que agentes distintos impactam em diferentes ciclos da vida de uma empresa. Para Albuquerque (2013), Albuquerque Escrivão Filho e Terence (2016), a análise do ciclo de vida permite identificar fatores ou condicionantes típicos de cada estágio que contribuem para a sobrevivência ou para o fracasso da pequena empresa.

Ao estudar os dados da falência de empresas canadense, Thornhill e Amit (2003) identificaram que empresas mais jovens possuem determinantes de fracasso diferentes das empresas de maior duração. Os autores atribuem o fracasso das empresas mais jovens à deficiência nas capacidades de gestão financeira e conhecimentos gerenciais. Por outro lado, tal fracasso em empresas com maior duração pode ser atribuído à incapacidade de adaptar-se às mudanças ambientais.

Silva, Jesus e Melo (2009) analisaram as diferentes necessidades ou dificuldades em cada estágio do ciclo de vida das empresas ativas em Contagem/MG. No estudo, puderam identificar que em empresas mais jovens os fatores mais importantes são a falta de capital de giro e de planejamento. Já para empresas mais maduras, esses autores relataram que a falta de planejamento e a pouca sensibilidade do mercado são relevantes fatores de impacto na sobrevivência de uma empresa, o que confirma estudo anterior realizado por Thornhill e Amit (2003). Porém, destacaram que as pequenas empresas podem manter em sua trajetória

elementos e características que podem culminar na mortalidade requerendo, dos gestores e empresários, desenvolvimento de aspectos gerenciais e organizacionais, tais como controle de produtividade, qualidade, alianças estratégicas, atendimento diferenciado, criatividade, retorno financeiro e funcionários qualificados, entre outros, que possibilitam maior longevidade ao negócio e menor probabilidade de mortalidade.

Albuquerque (2013), ao analisar fatores de mortalidade em estágio de desenvolvimento de pequenas empresas no setor de vestuário, identifica que as empresas que sobreviveram assimilaram melhor os fatores ligados à tecnologia, estrutura organizacional, planejamento e recursos das áreas funcionais (de produção/operação, financeira, de *marketing* e de recursos humanos).

Para Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016), as “áreas de operações, finanças e *marketing* das pequenas empresas são as que possuem maior impacto na mortalidade do segmento e no estágio de sobrevivência durante o ciclo de vida.” (p. 12). O estágio de sobrevivência é descrito pelos autores como o momento em que a empresa demonstra viabilidade econômica e em que a tomada de decisões é essencial. Para eles, empresas fracassam nesse estágio por não assimilarem fatores como excesso de estoque, captação de recursos com agiotas, utilização de cheque especial, insuficiência de capital de giro, aliados ainda à baixa qualidade do produto ofertado.

Grapeggia *et al.* (2011) constataram divergências de prioridades entre empreendedores de sucesso e os que tiveram fracasso no segmento das MPE. Para os autores, os empreendedores bem-sucedidos possuíam foco na gênese da empresa (planejamento e gestão) e em aspectos relacionados ao funcionamento e *mix* de produtos oferecidos. Por outro lado, empreendedores que tiveram fracasso estavam mais atentos às questões relacionadas à carência de habilidades e atividades do negócio. Ressaltam ainda que o sucesso do empreendimento relaciona-se com a percepção do empreendedor sobre o fenômeno do empreendedorismo.

Barreto e Antonovz (2016) destacaram que as carências gerenciais na gestão de custos de empresas influenciam na sua sobrevivência, tornando essenciais as abordagens sobre o tema. Para os autores, carências nessa área são correspondidas significativamente por indicativos de empresas que encerraram suas atividades após dois anos de fundação.

Zammel e Khoufi (2016), ao analisarem o fracasso de MPEs na Tunísia, identificaram que os fatores endógenos e exógenos resultaram em fracasso de empresas independentemente do porte ou setor e que esses fatores estão em ascensão. Segundo os autores, o fracasso está associado, em primeiro lugar, à existência de erros de gestão estratégica e operacional, tais

como falhas no planejamento, decisões financeiras erradas, escolhas de estratégias ineficientes e falta de controle gerencial. Em segundo lugar, apontaram que os erros de gestão se agravam com a falta de habilidades do corpo diretivo, induzindo a decisões erradas mais graves sobre o negócio. Em terceiro lugar, associada aos dois pontos anteriores, ocorreu uma deficiência de recursos como falta de capital de giro, fluxo de caixa descontrolado e incapacidade de suprir estoques. Para eles, os fatores externos atuaram como um catalisador nas fraquezas empresariais culminando no fracasso evidente. Apesar de boa parte da literatura afirmar que os fatores internos e externos contribuem para a mortalidade de empresas, os autores concluíram que os fatores internos possuem maior representatividade para essa situação.

Observa-se uma infinidade de fatores com impactos positivos e negativos em diversos segmentos empresariais, mas que representam um norte para estudos de sobrevivência e de mortalidade de empresas.

No segmento das EPSC, Fáveri, Cunha, Santos e Leandro (2014) destacaram que, como a gestão de uma EPSC é voltada para o cliente, torna-se comum o abandono de técnicas e métodos de gestão pelos sócios contadores. Ponderam que, para sobreviver no segmento, faz-se necessária a busca de novas estratégias, estruturas e alterações dos estilos de tomada de decisões, pois a postura dos gestores e as práticas de gestão por eles adotadas influenciam nas possibilidades de sucesso.

Segundo Peleias *et al.* (2015), o fracasso no segmento contábil é reflexo da união de fatores materiais e humanos. Entretanto, ponderam serem os fatores humanos os responsáveis pela continuidade desse tipo de negócio, e o sucesso está na capacidade da organização de possuir boa imagem profissional, produtos e serviços diferenciados, atenção às necessidades dos clientes e oferta de produtos e serviços além de suas necessidades.

No enfoque deste estudo, a literatura direciona que os fatores subjacentes inerentes aos aspectos internos do empreendimento, seja para o sucesso ou fracasso, são comuns e aplicam-se aos mais variados segmentos empresariais. A própria homogeneidade das peculiaridades dos pequenos negócios propicia associar fatores ou condicionantes aos mais diversos segmentos, inclusive ao segmento das EPSC.

#### ***2.2.4 Especificidades do ambiente (externo)***

Em estudos de pequenos negócios, seja para o sucesso ou o fracasso, um grande destaque tem sido atribuído aos impactos de fatores ambientais no segmento, sendo

amplamente debatidos por sindicatos, pesquisadores, governos e empresários, dada a representatividade em diversos contextos.

As especificidades do ambiente são aquelas ligadas ao horizonte externo das empresas por meio das quais estas não possuem um controle efetivo. Para Albuquerque (2013), as condições do ambiente limitam as empresas influenciando em suas decisões. O autor ressaltou que o macroambiente contém as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. Assim, o ambiente operacional, que contém a inter-relação com outras empresas, pessoas e fatores, afeta a empresa.

Segundo Skorvagova e Pasztorova (2014), é no ambiente externo que residem as oportunidades e as ameaças para as empresas em geral e nele se observam os novos formatos organizacionais pautados em cooperação, nas competências centrais ou ainda em interesses comuns.

Para Couto, Campos e Castro (2016), os fatores de sobrevivência e de mortalidade de empresas estão atrelados às condições do ambiente externo em que, em muitos casos, os dirigentes não possuem a expertise de converter uma ameaça em oportunidade, assim como também suas deficiências impõem limitações em aproveitar oportunidades.

Bouazza, Ardjouman e Abada (2015), ao analisarem motivos limitadores do crescimento de pequenas empresas na Argélia, destacaram que, em muitos casos, o fracasso de pequenos negócios está associado à concorrência desleal, ao excesso de burocracia e ônus exigidos para a sua funcionalidade, à regulação econômica que engloba políticas tributárias e de acesso ao crédito, limitando o acesso a diversos recursos, além de à carência de mão-de-obra qualificada. Para os autores, faz-se necessário, especialmente em países emergentes, haver políticas abrangentes que deem amparo aos pequenos empresários para que cumpram sua função social e econômica.

Para Santini *et al.* (2015), o fracasso precoce de uma empresa associa-se às políticas de preços, especialmente em momentos de crise, em que o pequeno negócio é submetido às práticas de preços impostas pelos fornecedores e pelos valores dos serviços estipulados pelos clientes, resultando em uma posição desfavorável ao segmento, pelas margens baixas de lucro gerado. Do ponto de vista dos autores, a posição desfavorável ao negócio, aliada a altas taxas tributárias impostas aos pequenos negócios, é forte indicativo da necessidade de ações governamentais.

Justino e Tenengeh (2016), ao analisarem fatores externos que contribuem para o fracasso de empresas angolanas, ponderam que o fracasso empresarial não está relacionado somente com os pressupostos inerentes aos momentos de instabilidade e de crise, conforme

afirmam alguns economistas, mas sim por um conjunto de fatores que atuam simultaneamente sobre a empresa. Para os autores, a carência de apoio econômico alia-se a outros aspectos externos como a disponibilidade de recursos essenciais à subsistência empresarial (matéria-prima, mão-de-obra qualificada, acesso ao crédito e políticas rígidas de regulação e proteção às pequenas empresas), o que fomenta sentenças de mortalidade das MPE.

No entanto, estudos sobre a sobrevivência e a mortalidade (ou fracasso) de empresas também surgem com abordagens mais abrangentes e que contribuem de igual modo, independentemente se atribuídos aos contextos dos indivíduos, empresas ou ambiente. Segundo Shonesy e Gulbro (1998), isso acontece pela percepção e interesse dos pesquisadores frente ao fenômeno que se busca compreender.

Machado, Azevedo e Silva (2007), por exemplo, analisam a influência da carga tributária sobre pequenos negócios. De acordo com os autores, a carga tributária possui um forte impacto nos empreendimentos, independentemente da realização de estudos e de planejamento por parte das empresas, representando explicação de mais de 50% da mortalidade de empresas. Para eles, o planejamento tem representatividade no sucesso empresarial, porém um cenário de instabilidade econômica conduz muitas empresas e profissionais à informalidade, impactando diretamente na economia formal. A informalidade no meio empresarial leva a um círculo vicioso que impede o crescimento econômico e o desenvolvimento das empresas que optam em manterem-se legalizadas, deixando de ser competitivas, especialmente pelas altas taxas tributárias incidentes sobre os negócios.

Autores como Vale e Guimarães (2010) afirmaram que os impactos das redes relacionais são importantes para a compreensão de fatores de sucesso ou de fracasso empresarial baseados em interações sociais. Por meio de um estudo sobre o fenômeno de imersão (*embeddedness*<sup>4</sup>) do empreendedor e o impacto das redes sociais na criação e mortalidade de empresas, as autoras apontaram que as redes sociais podem conter elementos influenciadores na sobrevivência das empresas no mercado e que o sucesso empresarial tende a ser para aquelas empresas que apresentaram maior capacidade de usufruir de benefícios oriundos de suas conexões sociais, envolvendo relações diretas e indiretas, mesmo em

---

<sup>4</sup>Fenômeno (*social embeddedness*) reinserido no contexto da Nova Sociologia Econômica – NSE por Granovetter (1985) por meio do artigo “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*”, em que o autor propõe que as ações do indivíduo, inclusive as econômicas, estão imersas (*embedded*) em uma rede de relacionamentos sociais, influenciando em seus resultados. Embora a imersão social seja aplicável em toda ação humana, o autor enfatiza sua utilização na ação econômica. Do seu ponto de vista, significa enfraquecer os limites dos processos sociais, juntando assim fatores econômicos e não econômicos. De acordo com Machado e Nascimento (2012), o termo tem sido amplamente utilizado na área de Administração e de Estudos Organizacionais dando sentido à “influência que a ação social tem na economia por meio das redes sociais em que as pessoas são inseridas.” (p. 8).

momentos iniciais da constituição da empresa, considerados por vários estudos como os mais críticos no seu ciclo de vida. Nesse contexto, Vale e Guimarães (2010) afirmam que, “no caso particular de um empreendedor, seu acesso a certos tipos de oportunidades seria canalizado e viabilizado por suas redes de relacionamentos.” (p. 4).

Assim como os estudos acima priorizam fatores mais específicos, embora abordem com igual importância fatores gerais ligados à sobrevivência e à mortalidade de empresas, outros estudos também surgem na busca de um contexto mais abrangente. Isso se dá, segundo Walsh e Cunningham (2016), pelo interesse e percepção dos estudiosos em analisar contextos distintos.

Alves e Lisboa (2014) e Mayr, Mitter e Aichmayr (2017) elaboraram estudos a partir de fatores indicativos de mortalidade de empresas que sugerem ao empreendedor, por meio das experiências sobre o fracasso, reposicionar-se em seu contexto.

Segundo Alves e Lisboa (2014), baseando-se em uma ampla revisão da literatura sobre sobrevivência e mortalidade de empresas, em contextos incertos e com altas taxas de mortalidade empresarial, a falta de gestão estratégica dos negócios desponta como um dos principais vetores dessa realidade. Entretanto, ponderam que, para a superação dessa barreira, a formação de redes colaborativas e a troca de experiências entre organizações no mesmo contexto tornam-se uma medida viável para o fortalecimento e a dinâmica mercadológica.

Mayr, Mitter e Aichmayr (2017), ao analisarem casos de falências empresariais na Áustria, apontam que, identificados os elementos essenciais à sobrevivência de MPE, torna-se possível a longevidade empresarial de forma sustentável. Salientam que, por meio de casos de insucesso empresarial, torna-se necessário identificar evidências que possam auxiliar outras organizações em processos de superação e reorganização objetivando evitar o mesmo fim. Para as autoras, assim como é perturbador o fracasso, é útil conhecer fatores que propiciem uma maior longevidade no mundo dos negócios. Afirmam que em um ambiente incerto, reposicionar-se é uma estratégia única ao empreendedor. De acordo com as autoras, faz-se necessário combinar o que se pretende com a empresa a algum tipo de inovação e mudança, bem como integrar-se às redes relacionais.

Para Peleias *et al.* (2015), as EPSC possuem um papel importante no ambiente externo empresarial por representarem não só o elo entre empresas e governo, mas também por exercerem diversas funções de auxílio e orientação, visando especialmente melhor lucratividade, o que é essencial em pequenos negócios. No entanto, segundo os autores, as influências externas são características relevantes da prestação de serviços contábeis, sensibilizados especialmente pela regulação tributária do país, que afeta suas rotinas e a de seus clientes, aliadas à responsabilidade do profissional e à da EPSC sobre os negócios de terceiros.

Para Rodrigues e Lemos (2009), a amplitude de atuação dos profissionais do segmento contábil, aliado ao volume de profissionais disponíveis, é identificado como um forte fator de concorrência que atinge o setor. Para o autor, esse fator resulta nos aspectos éticos que envolvem as condutas profissionais, explica a desvalorização da prestação do serviço, o que prejudica a qualidade dos trabalhos e estabelece uma concorrência desleal.

Ao observar as características do ambiente externo apontadas por diversos autores, pode-se compreender seus impactos sobre os negócios empresariais e direcionar, por partes dos empreendedores e gestores, esforços no sentido de minimizar seus impactos, convertendo ameaças em oportunidades ou mesmo usufruindo melhor das oportunidades daí oriundas.

Apesar de as características de uma EPSC sugerirem maior impacto das especificidades do profissional-empendedor e dos aspectos internos do negócio, ignorar o ambiente externo pode causar impactos nos negócios, o que pode consolidar como a diferença entre o sucesso ou fracasso por haver, nesse ambiente, fatores que impactam nos mais variados segmentos empresariais, inclusive no segmento contábil, cujas demandas concentram-se especialmente nas variações exigidas pelo mercado de serviços em geral.

A partir da identificação dos fatores condicionantes à sobrevivência e à mortalidade de empresas de interesse deste estudo, na etapa a seguir busca-se elaborar um contexto geral e uma síntese que possibilitem sugerir uma associação com atributos e características empreendedoras inerentes às especificidades de gestão ligadas à EPSC, a fim de cumprir os objetivos traçados neste estudo, além de identificar possíveis fatores que possam explicar a sobrevivência e a mortalidade de empresas no segmento contábil.

Rodrigues e Lemos (2009) destacam a necessidade de se atentar para as características peculiares de cada segmento, pois determinados aspectos “são mais aplicáveis em segmentos de indústria, outros em atividades de comércio e outros ainda às atividades de serviços.” (p. 2).

### **2.3 Modelo de análise das causas de sobrevivência e de mortalidade das EPSC**

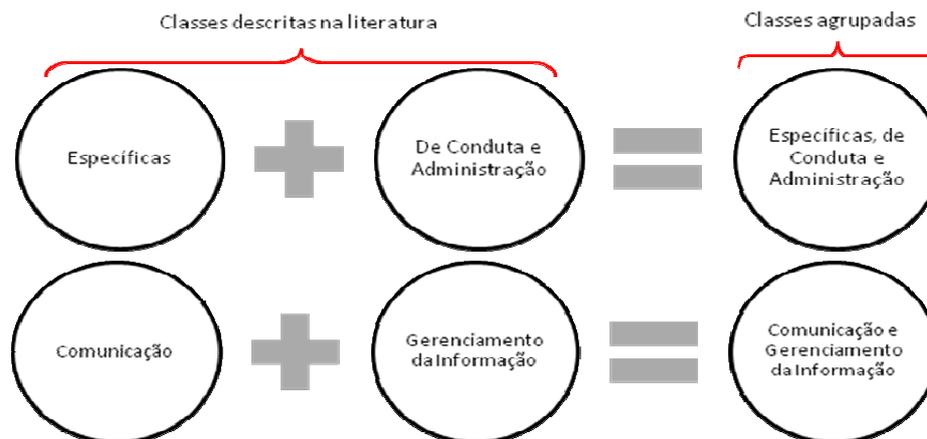
Como visto anteriormente, os atributos e características considerados importantes para o profissional de contabilidade foram agrupados em quatro classes (ver Quadro 2). O Quadro 5 busca resgatar e sintetizar o conjunto dos principais atributos e características dentro de cada uma dessas classes.

**Quadro 5 – Atributos e características classificados entre quatro classes genéricas**

Classes atributos e características genéricas	Atributos e características específicas
1 - Atributos e características específicas	Experiência no setor; experiência com gestão; capacidade de gestão; habilidades técnicas.
2 - Atributos e características de conduta e administração	Agilidade; integridade e confiança; motivação; pontualidade; Qualidade.
3 - Atributos e características de gerenciamento da informação	Capacidade de utilização de ferramentas para integração de sistemas.
4 - Atributos e características de comunicação	Redes de contato e capacidade de interação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do quadro 2.

Embora Cardoso (2006) categorize quatro grandes classes de atributos e características genéricas, para fins deste estudo e melhor entendimento, optou-se em agrupá-las em duas classes, conforme a Figura 1.

**Figura 1 – Esquema da simplificação das classes de atributos e características dos contadores-empresendedores**

Fonte: Elaborado pelo autor.

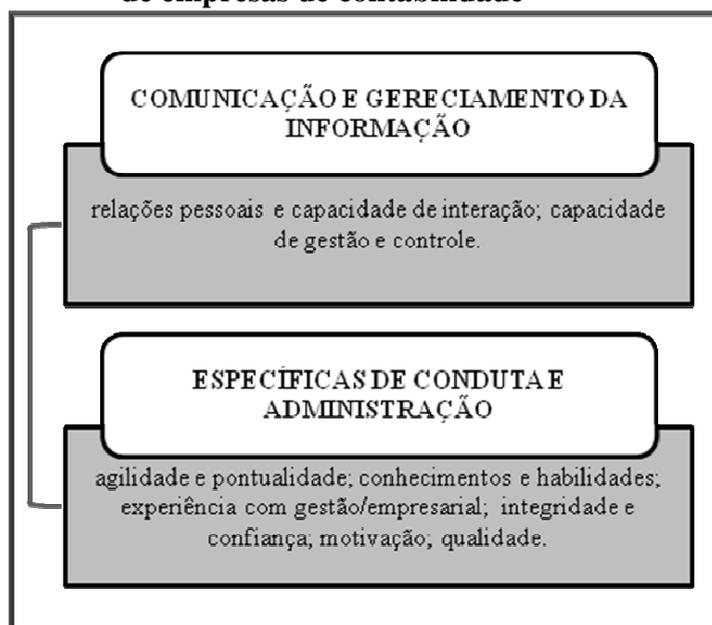
A primeira classe a ser utilizada é descrita como Atributos e Características Específicas de Conduta e Administração: é inerente aos conhecimentos técnicos desejáveis e essenciais para o exercício profissional e às qualidades pessoais daí advindas, como agir eticamente, ser íntegro e confiável, com visão empreendedora, motivacional, entre outras.

A segunda classe é a de Atributos e Características de Comunicação e Gerenciamento da Informação e está relacionada à capacidade do profissional em entender e se fazer entender, identificar e utilizar das informações do contexto profissional empresarial, principalmente sua capacidade em criar e manter redes de contato e relacionamento, de parcerias, além de sua capacidade de usufruir em benefício da própria profissão, do próprio

negócio e de terceiros da primeira competência descrita, por meio da utilização e aplicação prática de técnicas de gestão e planejamento.

Ao considerar as classes agrupadas, por meio da Figura 2, demonstram-se as especificidades essenciais ao desempenho do profissional e das EPSC que serão utilizadas neste estudo nas etapas seguintes.

**Figura 2 – Classes dos atributos e características requeridos do contador-empresário e de empresas de contabilidade**



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Cardoso (2006).

Observa-se que os atributos e características elencados estariam mais associados ao conjunto de fatores categorizados – no caso das pesquisas sobre sobrevivência e mortalidade, como relativos à categoria “empreendedor”. No entanto, indivíduo e empresa se misturam, mesmo porque, devido ao tamanho reduzido das EPSC, o indivíduo (contador) se identifica à sua unidade de negócio e vice-versa.

O modelo geral também não pode deixar de considerar que alguns atributos inerentes ao profissional contábil (empreendedor) ou à EPSC poderiam, eventualmente, refletir na maneira como o contador (empreendedor) interage e constrói o seu ambiente de negócios.

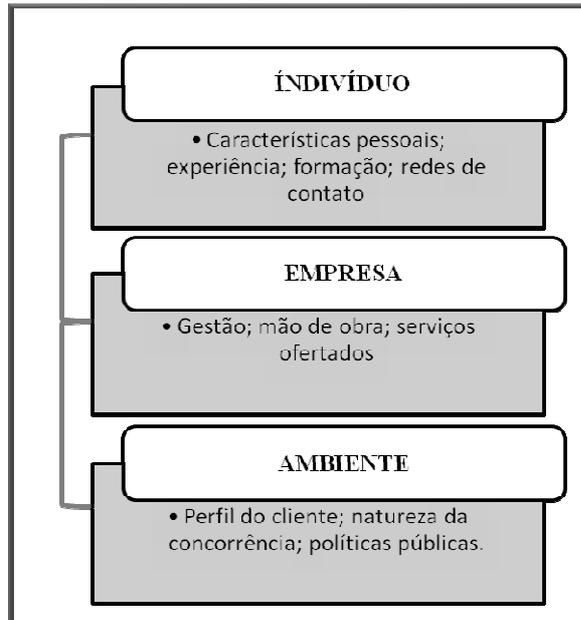
O Quadro 6 busca resgatar e sintetizar o conjunto de fatores de mortalidade e de sobrevivência elencados antes no Quadro 4 dentro das três grandes categorias de análise definidas, segundo Ferreira *et al.* (2012) (Quadro 6 e Figura 3).

**Quadro 6 - Resgate e síntese dos fatores de mortalidade e de sobrevivência selecionados para este estudo**

<b>Categorias</b>	<b>Fatores elencados e classificados</b>
Empreendedor (empresário)	Características pessoais; experiência; formação; redes de contato.
Empreendimento (negócio)	Gestão; mão de obra; serviços ofertados.
Ambiente (externo)	Perfil do cliente; natureza da concorrência; políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do quadro 4.

**Figura 3– Categorias com os fatores de sobrevivência e de mortalidade empresarial**



Fonte: Adaptado de Albuquerque (2013) e Melo (2017).

Ao analisar, por um lado, os diversos enfoques da literatura sobre os atributos e características importantes para o contador e, por outro, fatores/causas de mortalidade e de sobrevivência de empresas, identificou-se que, no caso das EPSC, existiria uma sintonia entre estes, conforme demonstrado no Quadro 7, que incorpora todas essas variáveis.

**Quadro 7 – Associação prevista entre os fatores de sobrevivência/mortalidade e os atributos e características do contador-empendedor e EPSC**

<b>Categoria</b>	<b>Fator/Condicionante</b>	<b>Atributo/Característica</b>
Empreendedor (indivíduo)	Características pessoais	Integridade e Confiança
		Motivação
	Experiência	Com gestão/empresarial
	Redes de contato	Relações pessoais e capacidade de interação
	Formação	Conhecimentos e habilidades
Empreendimento (negócio)	Gestão	Capacidade de gestão e controle
	Serviços ofertados	Agilidade e pontualidade
		Qualidade
	Mão de obra	

Ambiente (setor)	Perfil do cliente
	Natureza da concorrência
	Políticas públicas

**Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado a partir de Albuquerque (2013).**

Na categoria do empreendedor (indivíduo) atribuem-se os fatores condicionantes da sobrevivência ou mortalidade na perspectiva do trabalho do administrador. Por ser uma categoria em que predomina a natureza humana, observou-se que se pode atribuir quatro fatores que possuem número maior no sucesso ou no fracasso de uma EPSC: características pessoais; experiência; redes de contatos e formação.

As características pessoais estão relacionadas ao modo de agir do empreendedor e alguns estudos apontam que o sucesso ou o fracasso do empreendedor relaciona-se ao modo como ele conduz suas ações ou empresas sob sua orientação. Segundo Albuquerque (2013), são características individuais de propensão a riscos, criatividade, dedicação, disposição, iniciativa e persistência. No ambiente contábil, esse fator relaciona-se aos atributos de integridade e confiança e de motivação.

A integridade e confiança é um atributo esperado do contador-empendedor. De acordo com Peleias *et al.* (2007), exprime valores e crenças pessoais de maneira consistente com padrões éticos e inspira confiança no cumprimento de compromissos assumidos. Para Oliveira Júnior (2014), a proximidade entre o profissional contador e o cliente é uma característica do serviço contábil por lidar com informações pessoais e financeiras e direciona para uma relação social com vínculos e demandas personalizadas.

A motivação do empresário pode significar a diferença entre o sucesso ou fracasso. Segundo Matias e Martins (2012), para empreender no segmento contábil é necessário ao profissional motivação e que essa o impulse na necessidade de realização. Para Campos Júnior e Peres (2016), o indivíduo motivado “encontra forças em si mesmo diante dos desafios; mesmo estando diante de algum fracasso, ele encontra forças para recomeçar.” (p. 48). No entanto, Ferreira e Santos (2008) já salientavam que, em muitos casos, a motivação do empreendedor está mais relacionada às questões pessoais a empresariais, levando o negócio ao declínio.

A experiência do dirigente pode ser um grande diferencial em uma EPSC. Segundo Testas e Moreira (2014), a experiência profissional motiva e condiciona a decisão dos indivíduos a constituírem empresas. Para Gomes e Silva (2018), em muitos casos, as experiências vivenciadas tornam-se mais relevantes que a formação escolar por conduzir as

ações do presente. Para o segmento das EPSC, experiências abrangentes proporcionam diversas possibilidades inerentes à profissão e suas complexidades, aliam-se como instrumento para cumprir o papel social de suprir a carência gerencial de outras empresas.

É por meio das redes de contatos que, geralmente, o profissional do segmento contábil começa a empreender e elas constituem uma das principais formas de ingresso no ambiente empresarial. Segundo Vale e Guimarães (2010), o sucesso empresarial tende a ser para aqueles que conseguem usufruir melhor dos benefícios oriundos de suas conexões sociais. Pereira e Matias (2012) salientam que, como a atividade contábil envolve questões confidenciais, o profissional da área utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos e age para desenvolver e manter relações comerciais.

A formação é um pré-requisito para atuar ou empreender no segmento contábil, assim como em muitas outras profissões de ofício. Segundo Madruga, Colossi e Biazus (2016), é no processo de formação que são desenvolvidas características como o caráter, os ideais, a integridade moral, a honestidade, a força de vontade e a cidadania e é lá que são moldadas. Para o profissional, investir na formação constitui um valor social no domínio de conhecimentos e habilidades sempre atualizados e revestidos pela imagem de integridade, com força de vontade para perseguir ideais pessoais e societários.

No entanto, alguns estudos (Sena & Cançado, 2016; Assad & Souza, 2017) destacam que uma das maiores dificuldades do profissional do segmento contábil é o distanciamento entre os atributos e características profissionais desenvolvidos pelas instituições de ensino e os requeridos pelo mercado. Salientam que, como alternativa, haja esforço próprio na educação continuada com constante atualização.

Na categoria do empreendimento (negócio) foram identificados três fatores como os que parecem mais propensos à representar o sucesso ou o fracasso em uma EPSC: os ligados à gestão, a produtos e serviços ofertados e à mão de obra.

De acordo com a literatura, os aspectos internos são aqueles relacionados ao modo sobre como o gestor mobiliza os recursos para o alcance dos objetivos da empresa. Segundo Zammel e Khoufi (2016), os aspectos internos tendem a implicações maiores sobre os empreendimentos e, por serem controláveis, estão sujeitos às capacidades dos dirigentes.

A gestão possui grande impacto em diversos segmentos empresariais. O assunto é amplamente debatido pelo impacto do gestor sobre o negócio. Para Silva, Rocha e Melo (2011), gestão consiste em uma função orgânica da administração que objetiva guiar a empresa a partir da regulação de suas atividades. Segundo Macedo, Nóbrega, Queiroz e Whebber (2012), consiste no modo “como” o proprietário lança mão para estimular aspectos

na estrutura empresarial que culmine na criação de identidade organizacional, liderança, formulação de análises de mercado, elaboração e estruturação de planos de ação, comunicação, monitoramento e inovação.

No entanto, dentro de uma EPSC, a capacidade de gestão envolve aplicar as técnicas em todas as áreas internas e possui relação direta com todas as pessoas envolvidas no contexto. A característica está nas capacidades dos profissionais em fazer uso prático das técnicas da profissão envolvendo as diversas funções empresariais, seja em benefício da EPSC, seja em benefício de terceiros.

Os produtos e serviços ofertados por uma EPSC são um diferencial em relação aos seus concorrentes. Em geral, as empresas do segmento ofertam serviços de escrituração contábil, serviço fiscal e de zeladoria pelos aspectos trabalhistas por meio da terceirização de certa parte, ou integralmente, de atividades operacionais ligadas à contabilidade de outras pessoas físicas ou jurídicas de diferentes portes e ramos de atividades (Cestari Júnior, 2002; Lyra, 2003; Henrique, Tadeucci, Santos, & Ricci, 2009; Miola, Ávila, & Malaquias, 2012). No entanto, de acordo com a cartilha de empreendedorismo da SEBRAE (2004) do segmento, faz-se necessária a diversificação por meio da busca de novas possibilidades comerciais, o que gera valor ao negócio.

Dada a natureza dos serviços prestados, esse fator associa-se a atributos e características de agilidade, à pontualidade e à qualidade como mecanismos de fidelização de clientes.

A agilidade e a pontualidade na prestação de um serviço dizem respeito ao ciclo ou à rapidez com que um serviço é entregue. Segundo Tontini e Zanchett (2010), essa característica está relacionada ao desempenho, ou prazo de entrega, e reflete a própria característica da contratação de um serviço. Em geral, a procura por um serviço contábil advém de uma necessidade imediata diante de um problema provável, requerendo do profissional agilidade, pontualidade e demandas para a resolução, o que geralmente tende a ter resultados onerosos com prazos estipulados.

A qualidade, de acordo com Bugarin e Oliveira (2014), possui relação com muitas características dentro de uma empresa contábil, tais como a percepção do profissional quanto suas habilidades, formação e excesso de concorrência. É um atributo que pode ser entendido como a totalidade de características que sustentam a satisfação de determinadas necessidades (Evans & Lindsay, 2005; Fragoso & Espinosa, 2017). Para Maciel e Martins (2018), a qualidade do serviço prestado por uma EPSC, que se pauta em superar expectativas, inclusive do ponto de vista do cliente, é o ponto chave das intenções comportamentais que fidelizam

clientes e fortalecem o negócio em relação à concorrência.

A mão de obra possui forte impacto em uma EPSC por influenciar na qualidade percebida e os clientes. Para Peleias *et al.* (2015), esse fator associa-se diretamente aos atributos de agilidade, pontualidade, autoconfiança, atendimento e qualidade. Para o autor, os profissionais em uma EPSC devem conhecer as atividades que irão realizar, adequadas à sua atuação e qualificação. No entanto, é comum o segmento atuar no desenvolvimento de profissionais a fim de suprir suas demandas internas. Isso se dá pelo distanciamento dos atributos e características requeridos pelo mercado de trabalho *versus* os desenvolvidos pelas instituições de ensino (Sithole, 2015; Madruga, Colissi, & Biazus, 2016; Fiolleau & Kaplan, 2016; Feil, Diehl, & Schuck, 2017; Bugarim *et al.*, 2017).

A categoria ambiente relaciona-se ao ambiente externo do negócio, e três fatores foram identificados, podendo impactar no sucesso de uma EPSC: o perfil do cliente, a natureza da concorrência e as políticas públicas.

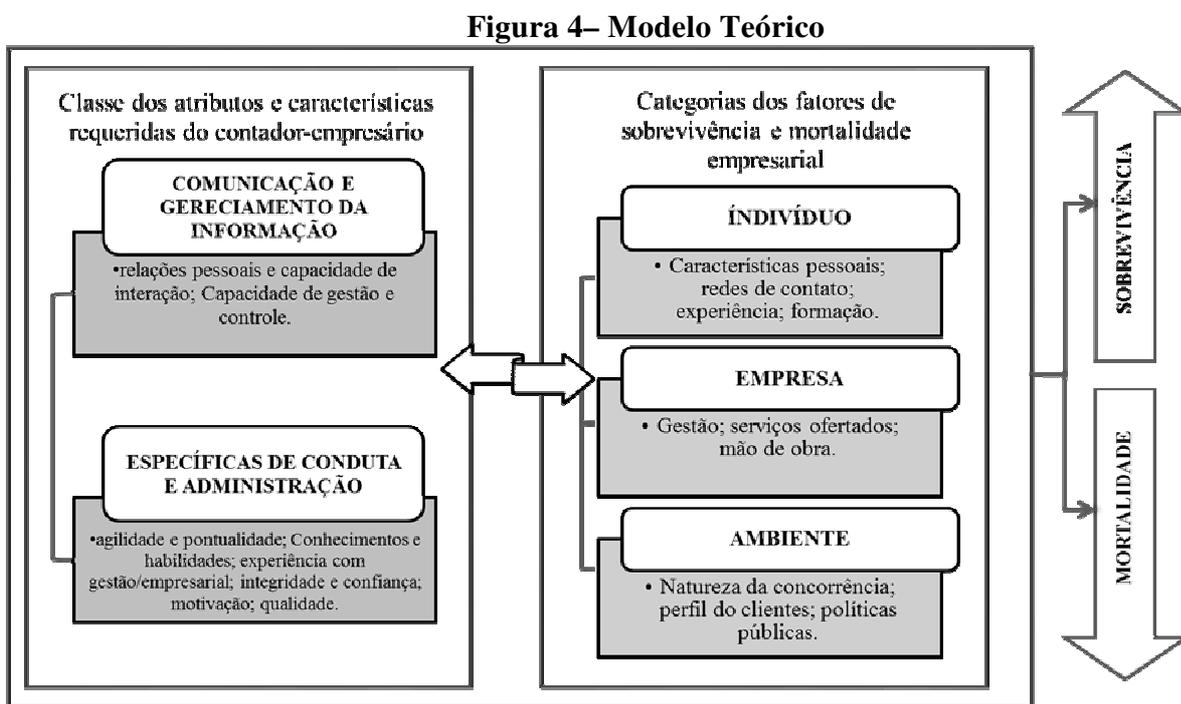
O perfil do cliente está relacionado com o tipo de empresa (cliente ou nicho de mercado) explorado por uma EPSC. Geralmente, uma empresa do segmento contábil, de acordo com suas capacidades internas, atende a todos os tipos de empresas, pois os métodos contábeis aplicam-se a uma infinidade de negócios empresariais. No entanto, isso se torna um fator de fracasso no segmento por conta das atribuições e/ou responsabilidades assumidas além de suas capacidades, o que pode gerar danos ao próprio negócio ou a terceiros.

O fator natureza da concorrência possui forte relação na sobrevivência e na mortalidade de empresas em diversos segmentos empresariais. Rodrigues e Lemos (2009) alertam que, no segmento das EPSC, são os aspectos éticos que envolvem as condutas profissionais. Para ele, esse aspecto explica a desvalorização na prestação do serviço, prejudica a qualidade dos trabalhos e estabelece uma concorrência desleal. No entanto, Oliveira (2017) salienta que, embora seja necessária a concorrência para a manutenção e o equilíbrio do mercado, no segmento das EPSC, ela tende a ser predatória por visar somente a obtenção e manutenção dos clientes sem a intenção direta de proporcionar prejuízo, mesmo que momentaneamente, embora reconheça que algumas condutas tendem a prejudicar o setor.

Por fim, o fator relativo às políticas públicas inerentes aos diversos segmentos empresariais e tributários é um fator crítico ao sucesso de uma EPSC. Esse fator é um dos mais impactantes no segmento das pequenas empresas. Machado, Azevedo e Silva (2007) e Justino e Tennghe (2016) apontam a necessidade de os entes públicos criarem ou mecanismos que efetivamente beneficiem os pequenos negócios para o seu fortalecimento – tendo em vista que são vulneráveis em momentos de crise, perdem a competitividade com grandes

oligopólios – ou criarem leis que incentivem o segmento. Esse fator afeta diretamente as EPSC, pois as alterações nos cenários, sejam econômicos, políticos ou sociais, influenciam diretamente na prestação de serviços do segmento, além de impactar nos clientes, alterando a forma da prestação e o consumo de serviços.

A Figura 4 incorpora todas essas variáveis, cuja finalidade é sugerir um modelo que possibilite uma associação entre as classes de atributos e características aplicáveis ao profissional do segmento contábil, frente às variáveis condicionantes de sobrevivência e de mortalidade empresarial, demonstradas no Quadro 7, para o mundo real.



Fonte: elaborado pelo autor a partir das figuras 2 e 3.

Observa-se, no modelo proposto, a convergência existente entre alguns dos atributos e características considerados importantes para o profissional/empresa de contabilidade e os fatores de mortalidade e de sobrevivência elencados como relevantes para a análise pretendente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em estudos acadêmicos, a metodologia científica não possui a função de atribuir solução aos problemas apresentados, mas um expediente de questionamento criativo, possibilitando seguir orientações e opções seguras da consciência do que se busca (Demo, 1995), em que a intenção não permeia somente descrever, mas também compreender fenômenos.

Do ponto de vista operacional, Vergara (2000) salienta que a pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou manipulação da realidade e que por meio de caminhos, formas, maneiras e procedimentos atingem determinados fins.

O método utilizado depende do objeto da pesquisa, sendo que o método e a pesquisa científica estão ligados diretamente, pois a construção da ciência só se dá com o emprego de métodos científicos (Marconi & Lakatos, 2003).

Segundo Duarte, Ramalho, Autran, Paiva e Araújo (2009), a pesquisa é um “processo interminável, algo processual, considerando que, na realidade, sempre vai existir o que descobrir; o importante é que os resultados sejam divulgados para manter o progresso da ciência com a geração de novos conhecimentos.” (p. 173). Do ponto de vista dos autores, o conhecimento científico caracteriza-se pela veracidade, distinguindo-o das demais formas de conhecimento.

#### 3.1 Métodos de pesquisa

Para atender os objetivos propostos neste estudo, utilizou-se como estratégia uma abordagem de natureza qualitativa. De acordo com Triviños (1987), estudos com esse enfoque buscam significados com base na percepção de um fenômeno dentro de seu contexto. Para Yin (2005), nessa abordagem tornou-se possível explorar o problema proposto e reunir ampla gama de dados e impressões que permitem analisar as interações de suas variáveis.

A pesquisa enquadrou-se na categoria de estudos descritivos, pois buscou descrever o fenômeno da sobrevivência e mortalidade de pequenas empresas de contabilidade em contextos reais (Triviños, 1987). Para tanto buscou-se descobrir a associação entre diversas variáveis (Gil, 2008), tais como os atributos e características dos profissionais e empresas do segmento contábil com os fatores condicionantes da sobrevivência e da mortalidade de empresas, no contexto geral.

Contudo, conforme salientou Triviños (1987), estudos descritivos requer a descrição exata dos fatos e o exame crítico das informações por parte do pesquisador, a fim de

minimizar a possibilidade de resultados equivocados, o que resultaria em críticas sobre a validade do constructo.

Quanto ao objeto de estudo, a pesquisa enquadrou-se como casos múltiplos definindo, como unidades de análise, quatro empresas do segmento contábil. Segundo Yin (2001), a lógica na utilização de estudos multicaseos diz respeito à replicação com a previsão de resultados similares, ou mesmo à produção de resultados contrários por razões previsíveis, de modo semelhante ao método de experimentos. O autor aponta que difere de amostragem por não permitir generalização dos resultados a toda uma população.

Para Gil (2008), estudos multicaseos consistem ainda em uma análise profunda e exaustiva, favorecendo o conhecimento amplo e detalhado sobre o fenômeno estudado. Creswell (2014) salienta ainda que estudos com esse tipo de abordagem requerem coleta de dados detalhados e em profundidade, além de envolver múltiplas fontes de informação e a necessidade de relatar uma descrição e temas do caso.

Este estudo possui como objetivo identificar e analisar os fatores condicionantes da sobrevivência e da mortalidade das pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis – as EPSC – por meio de duas vertentes: uma inerente a este segmento empresarial e a outra com abordagens de sobrevivência e mortalidade de empresas no contexto geral. Para tanto, fez-se necessário identificar, associar e analisar as vertentes citadas, como parte da construção do conhecimento do fenômeno por meio da verificação dos achados teóricos frente à realidade das empresas estudadas.

### **3.2 Unidades de análise**

A seleção dos respondentes foi definida por dois critérios, a saber: a tipicidade e a acessibilidade (Vergara, 2004) dos casos pelo pesquisador. Assim, foram selecionadas quatro empresas de contabilidade, considerando duas ativas, identificadas no estudo como casos 1 e 2, e duas formalmente extintas, identificadas como casos 3 e 4, mantendo o rigor e sigilo das informações confidenciais das empresas e dos contadores-empresários.

A pesquisa foi realizada junto ao sócio proprietário da empresa, aqui designado de empreendedor. Para efeito deste trabalho, considera-se empreendedor aquele que “cria uma empresa” (Gartner, 1989, p. 47). Como salientado por Vale (2014), o conceito de empreendedor é utilizado para designar diferentes facetas de um personagem, tais como alguém dotado de capacidade de inovação e de espírito de iniciativa, que assume riscos em um negócio e que decide sobre o uso e a coordenação de recursos escassos, entre outros. Observa-se que, no caso de unidades produtivas muito pequenas, a figura do empreendedor

tende a se misturar à figura do próprio negócio ou empreendimento (Vale & Guimarães, 2010), o que torna possível analisar o empreendimento a partir da perspectiva de seu proprietário. Nesse caso, foram pesquisados os proprietários das EPSC.

### **3.3 Técnicas de coleta e análise de dados**

Para obter uma visão ampla sobre o fenômeno a ser observado, utilizou-se, como técnica de coleta de dados, a entrevista do tipo semiestruturada focalizada individual.

Para Gil (2008), essa técnica de entrevista possui como vantagens maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação, além de oferecer flexibilidade, o que possibilita ao entrevistador captar outros tipos de comunicação não verbal. A técnica é, segundo Lakatos e Marconi (2001), o conjunto de regras e processos que se referem às partes práticas da elaboração de uma pesquisa. Manzini (2004) complementa ser um processo de interação social, com dados de natureza social e a interpretação precisa ser levada em conta. Já Oliveira (2011) afirma que é a forma “adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como as razões para cada resposta.” (p. 35).

Quanto ao tipo de entrevista semiestruturada, de acordo com Triviños (1987), é constituída de questionamentos básicos e suportada em teorias que resultam na possibilidade do surgimento de novas hipóteses, conforme respostas dos entrevistados. Para Manzini (1991), esse tipo de pesquisa não engessa e nem condiciona respostas. Ele salienta que, por meio de um roteiro, torna-se possível direcionar as perguntas para os objetivos esperados (Manzinni, 2003).

Foi utilizada a pesquisa focalizada individual que, de acordo com Gil (2007), possibilita ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, porém sob o controle do entrevistador.

Para cumprir essa etapa, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada para as empresas ativas e extintas, incorporando todas as variáveis de interesse e selecionadas na seção 2.3, representadas pela Figura 4. Tais roteiros foram dispostos nos apêndices II e III na seção final deste estudo.

As entrevistas foram realizadas pelo próprio autor e conforme as etapas abaixo:

- i. Contato telefônico para verificação do interesse e disponibilidade de participação na pesquisa;
- ii. Realização de uma conversa informal antes da entrevista, objetivando obter familiaridade sobre o entrevistado/empresa e o pesquisador, sendo realizadas

- algumas anotações e aguçadas as percepções;
- iii. Realização da solicitação formal da gravação da entrevista, salientando a finalidade acadêmica;
  - iv. Realização da entrevista, seguindo o roteiro elaborado, como guião, mas com a liberdade do entrevistado em discorrer livremente sobre as abordagens propostas com o intuito de obter o máximo possível de comentários sobre o que foi experienciado por ele em sua trajetória profissional e empresarial, no segmento contábil e áreas afins.
  - v. Realização de uma síntese ao final, objetivando verificar se todos os elementos necessários foram abordados.

Em relação à técnica de tratamento dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. A técnica consiste em um conjunto de mecanismos que possibilitam enriquecer a leitura com o objetivo de compreender e confirmar, ou não, o que foi coletado, ampliando a interpretação para além dos contextos do fenômeno (Bardin, 1977; Junior, Melo, & Santiago, 2010). Para Oliveira (2011), consiste em uma das fases mais importantes da pesquisa.

A análise dos dados constituiu em preparar as informações, transformar o conteúdo em unidades comparáveis, atribuir a categorização, descrever e interpretar, conforme sugerido por Moraes (1999). O autor atribui cinco etapas a essa técnica: (1) preparação da informação; (2) unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; (3) categorização ou classificação das unidades em categorias; (4) descrição e (5) interpretação.

Por fim, como técnica específica, foram utilizadas a análise intracasos e comparações intercasos. De acordo Lima (2005), a análise intracasos objetiva colocar destaques aos conteúdos conceituais que se apresentaram mais importantes para descrever o fenômeno estudado, tornando cada caso uma unidade distinta e separada do todo. Já a análise intercasos favorece apreciar as similaridades e diferenças entre os casos do fenômeno em análise. As evidências dessas técnicas para este estudo estão apresentadas detalhadamente na seção 4 e foram fontes de evidências para as conclusões, dispostas na seção 5 deste estudo.

O Quadro 8 sintetiza e demonstra como cada uma dessas etapas foi realizada na pesquisa.

**Quadro 8 – Síntese da análise de conteúdo da construção da análise dos casos da pesquisa**

Fase	Descrição no contexto desse estudo
1) Preparação da informação	Realização da audição das quatro entrevistas realizadas com os contadores-empresários e sua posterior transcrição literal, buscando identificar, em seu inteiro teor, as variáveis selecionadas para o estudo, e informadas no modelo teórico, conforme figura 5;

Fase	Descrição no contexto desse estudo
2) Unitarização do conteúdo e unidades	Cada elemento de interesse da pesquisa identificado nos relatos dos entrevistados foi associado ao fator/causa ou atributo/característica selecionado no modelo de análise, por meio de uma matriz de informação, enumerando o relato, a variável correspondente e o caso analisado;
3) Categorização	A matriz citada na fase 2 foi associada às especificidades do contador-empresário, da empresa e do ambiente, conforme mencionado no modelo teórico e a partir das contribuições da literatura geral. Por meio dessa informação, tornou-se possível realizar a etapa seguinte, relatada no corpo estudo.
4) Descrição	Esta etapa foi inserida na pesquisa na seção 4 da descrição e análise dos casos, sendo atribuída uma subseção para cada uma das empresas, descrevendo em tópicos específicos as variáveis encontradas e as percepções obtidas. Por meio da matriz criada, tornou-se possível identificar similaridades e diferenciações entre as empresas ativas e as empresas extintas. Diante disso, foi possível realizar a comparação intercasos, conforme seção 4.5 do estudo, relatando essas peculiaridades a partir da frequência do fenômeno analisado em cada caso com os demais casos.
5) Interpretação	Com a descrição dos casos, tornou-se possível elaborar o quadro 21 com o comparativo da influência dos fatores estudados e suas relações com os casos analisados, favorecendo responder à pergunta da pesquisa, cujas interpretações e inferências foram descritas na seção 5.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS**

Este capítulo objetiva apresentar as descrições e análises dos dados coletados junto às quatro empresas participantes e divide-se em duas partes.

A primeira parte aborda aspectos gerais dos casos selecionados caracterizando-os com destaque em aspectos dos dirigentes, internos e do ambiente do negócio, que possibilitam relacionar com a literatura sobre sobrevivência e fracasso empresarial. Por meio dessa caracterização, torna-se possível categorizar, classificar e analisar as evidências de cada caso.

A segunda parte busca, por meio do produto de análise da parte anterior, avaliar similaridades e diferenças entre os casos, resultando em uma análise mais completa sobre o que distancia ou diferencia as empresas ativas (sobreviventes) daquelas que não tiveram sucesso no segmento empresarial (extintas).

### **4.1 Empresa ativa - caso 1**

A indicação da empresa para pesquisa foi por meio da rede relacional do autor, essencial para a realização deste. O primeiro contato por telefone ocorreu em 04 de outubro de 2018, explicando ao contador-empresário a necessidade de unidades para a pesquisa e sua finalidade acadêmica. Já a entrevista foi realizada no dia 19 de outubro de 2018, às 18 horas, com duração aproximada de 47 minutos.

Por meio do primeiro contato, o contador-empresário, o Sr. A.H.C.N., sugeriu um contato presencial, realizado no mesmo dia, como uma reunião informal que durou aproximadamente quatro horas. Foi exposto o detalhamento da pesquisa em andamento pelo autor, contador-empresário, objetivando verificar sinergia entre o interesse do autor deste estudo e a contribuição da trajetória profissional e empresarial do candidato, resultando em diversas percepções, bem como anotações para consultas posteriores.

A unidade pesquisada foi uma empresa unilateral, inscrita formalmente sob a modalidade empresarial de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI. É uma empresa cujo contador-empresário entrevistado é o único proprietário. Localizada na região Vale do Sereno, em Nova Lima/MG, vizinha do Bairro Belvedere, circuito urbano da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), é considerada “a menina dos olhos de investidores, construtores e comerciantes” por sua ampla infraestrutura e a “boa oferta de serviços”. No entanto, a empresa é o produto da trajetória profissional e empreendedora de seu fundador.

O contador-empresário iniciou sua trajetória no mercado de trabalho ainda novo, no

pequeno negócio familiar do segmento madeireiro, em uma cidade do interior de Minas Gerais e foi a partir dessa experiência que se moldou o seu jeito de ser no ambiente empresarial. Relata que

Já fui madeireiro, já cortei madeira, já dirigi trator, já dirigi caminhão e não tem nada a ver com contabilidade, mas me ensinou a ser gente, me ensinou a pagar conta, me ensinou a correr atrás, me ensinou a atender cliente, me ensinou a 'o que é ser empresário' [...] tinha mais responsabilidades que qualquer um lá dentro e me ensinou a ser gente. (A.H.C.N.).

O entrevistado relata que, dadas as poucas perspectivas de sua cidade de origem, a alternativa foi mudar para a cidade de Belo Horizonte com o intuito de estudar Engenharia Mecatrônica como primeira opção, alterando-a, devido à uma oportunidade proporcionada por uma bolsa de estudo integral em um programa governamental de cursar Ciências Contábeis. Com isso, percebeu que investir na profissão contábil tornou-se uma alternativa mais promissora, pela expectativa de ganhos maiores e em um tempo menor e ressalta ser a “segunda melhor opção já escolhida!” (A.H.C.N.).

Ao estabelecer-se na capital mineira, o entrevistado aventurou-se no ambiente contábil como *office boy* em uma EPSC, por indicação de um colega de faculdade. A partir daí, relata que assumiu, em um curto período, uma posição de destaque na hierarquia dessa empresa e, por fim, tornou-se sócio do negócio, sendo sua primeira participação como contador-empresário.

Por meio do amadurecimento profissional obtido pela experiência empresarial, o contador-empresário iniciou a busca por novas perspectivas de atuação, na contramão dos interesses dos demais sócios da EPSC, cuja atuação estava pautada na prestação de serviços básicos de contabilidade, sem inovação ou diferenciação, distanciando essa empresa das demandas do mercado. Em seu relato pondera que

[...] percebendo uma mudança de mercado, identifiquei uma necessidade de diferenciar o serviço pra conseguir crescer o escritório, conseguir [...] criar um produto diferente que [...] eu entendia [...] que o mercado iria aceitar dentro dos próximos anos. Eu tinha essa visão e assim, mas eu não tinha força lá dentro para fazer isso. Até mesmo porque eu era sócio, mas o meu percentual era menor. Então, assim, eu não tinha força para sozinho decidir e falar assim “*oh, vamos por aqui!*” Então, como eu decidi? Como eu não ia conseguir mudar a [...] visão deles, eu saí da sociedade e montei o meu escritório e trouxe quase toda a clientela comigo. (A.H.C.N.).

Para o contador-empresário, o sucesso de uma EPSC relaciona-se com a sua capacidade de oferecer ao mercado serviços profissionalizados, com bom atendimento e

transparência por parte dos profissionais envolvidos na execução dos serviços e no atendimento aos clientes.

Para ele, empresas do segmento podem fracassar e fechar as portas, contradizendo suas funcionalidades, pois

[...] para se manter uma empresa de portas abertas não é necessário somente a contabilidade! Você precisa de noções tributárias, administrativas, jurídicas e muitas das vezes o escritório de contabilidade ou profissionais que o compõem [...] são engessados só em processos [...]. (A.H.C.N.).

Em seus relatos, o contador-empresário pondera que fatores como a falta de atendimento, a falta de pontualidade na prestação dos serviços, a falta de qualidade, deficiências na gestão interna e uma carteira de serviços básicos e executados artesanalmente, não agregam valor ao cliente, deixam-no desamparado e o direcionam na busca de um novo prestador de serviço, o que culmina no fracasso de um EPSC.

Por outro lado, o contador-empresário destaca que o sucesso no segmento é quando o profissional entende que “[...] a contabilidade, os serviços de contabilidade que é prestado no dia a dia, é um projeto sem fim e [...] necessário também o papel consultivo e gerencial do escritório, para ele mesmo e para seus clientes.” (A.H.C.N.).

Segundo o contador-empresário, o gerenciamento de serviços – que descreve composto de fatores como prazo, atendimento, transparência e qualidade, aliados a serviços diversificados, profissionalizados com qualificação, gestão e experiência –, agregam valor à EPSC e ao cliente. Nesse sentido, para ele, agregar valor

[...] é o cliente que se sente atendido, que ele se amparado, que ele se sente seguro com o serviço que está sendo prestado. [...] o cliente que ele está satisfeito com serviço. Ele se sente atendido. Ele se sente amparado. E nesse sentido “é” ele não vai te deixar, ele não vai trocar o serviço [...] cria uma fidelidade dos clientes. (A.H.C.N.).

Assim, em meados do ano de 2016, o contador-empresário constituiu a unidade analisada, ofertando ao mercado serviços amplos de consultoria contábil, gestão empresarial, trabalhista, referência na gestão tributária, especialmente em assuntos ligados a passivos fiscais e tributários.

Para tanto, os relatos do contador-empresário sugerem que sua empresa exerce, como fundamento de sua atuação, a responsabilidade, transparência, ética, qualidade, eficiência e compromisso, como solução e contribuição para o crescimento de outros negócios.

#### **4.1.1 Descrição das especificidades do contador-empresário**

O contador-empresário dedica-se intensamente à atividade empresarial. Aos 29 anos de idade, relata que o seu sucesso no segmento empresarial é o resultado de uma trajetória com atenção às necessidades do mercado associada à contínua busca de conhecimento e dedicação ao negócio empresarial.

Em seus relatos, o contador destacou grande interesse em estar envolvido na obtenção e replicação de conhecimentos, associando-os ao seu negócio. Comenta que: “[...] eu sempre procurei estudar muito, pra mim o conhecimento é a de chave de sucesso para qualquer coisa!” (A.H.C.N.).

O contador formou-se em Ciências Contábeis, com posterior especialização em Auditoria e em LLM em Direito Tributário. Atualmente, está matriculado em dois outros programas – Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e Gestão Estratégia e Gestão de Processos de Negócios –, cujos conhecimentos adquiridos são para uso interno da empresa e replicação no mercado por meio da prestação de serviços, palestras e cursos.

Por ser o único proprietário da empresa, de acordo com o contador-empresário, o conhecimento e a prática profissional dão suporte ao cotidiano e são indispensáveis ao processo decisório, continuidade e crescimento do negócio. Pondera, assim, que

[...] o A.H.C.N. dentro da empresa é ‘a’ pessoa, é, vamos dizer, é a cabeça pensante da empresa. Eu penso, eu estruturo formas de captação de cliente. É eu penso gerencialmente formas de gerir o escritório [...] a fim de automatizar o serviço [...] sem que perca qualidade e com o mínimo de pessoas possíveis. [...] eu penso sempre gerencialmente em otimizar, aumentar lucratividade, aumentar o volume de clientes, sempre trabalhando com análise: análise financeira, análise de lucratividade por cliente, por departamento e assim vai. (A.H.C.N.).

O contador-empresário possui 11 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor, desde o início da trajetória profissional, direcionando-o para o segmento empresarial, além de experiência como palestrante. A unidade pesquisada é a segunda EPSC do entrevistado. Desde a sua chegada à cidade, ingressou rapidamente em uma EPSC que, posteriormente, direcionou-o ao segmento empresarial que, por fim, conduziu-o à criação do caso 1 em análise.

Por meio de sua experiência, o entrevistado desenvolveu habilidades gerenciais que propiciam a gestão do seu negócio e dos serviços prestados. Ressalta que “[...] essas *expertises* gerenciais que eu aprendi sendo empresário [...] consigo aplicá-las também, as mesmas técnicas, aos meus clientes. Então, a mesma coisa que eu faço dentro da minha

empresa, eu faço também nos clientes." (A.H.C.N.).

Atento à sua imagem no mercado, de acordo com o entrevistado, negociar com os clientes de forma transparente torna-se uma ferramenta essencial no ambiente contábil, é um sinal de competência. Segundo ele, estar atento aos prazos negociados e ter foco na solução de problemas resultam na percepção do cliente sobre o profissional, atribuindo-lhe impressão de integridade, confiança, agilidade, pontualidade e qualidade. Para o contador-empresário, uma boa reputação e imagem profissional são vistas e

[...] é percebida no dia a dia, principalmente quando eu pego um cliente que ele tem um problema, e eu resolvo aquele problema, eu consigo demonstrar pra ele que ele pode confiar em mim. Um ponto fundamental pra confiança é cumprir prazos. Se você promete uma coisa pro dia quinze e entrega no dia dezoito você vai perder a confiança do seu cliente! Mas se entrega no dia quatorze o seu cliente vai acreditar em você! Por quê? No momento que você falar com ele "*oh, pode ficar tranquilo que até tal dia tal coisa vai estar pronta, vai estar resolvida*", ele não vai ficar te ligando, ele não vai te trazer amolação e ele vai acreditar em você. Então a primeira coisa; cumprimento de prazo. Segunda coisa: transparência de sempre. Cronograma de execução de serviço, seja ele qual for para o cliente ter condição e ter uma visibilidade do que está sendo feito. Então eu acho que seria o ponto fundamental nessa questão, é transparência. Como você consegue ser transparente você consegue; você, só por isso, consegue mostrar sua competência. (A.H.C.N.).

O contador-empresário utilizou as redes empresariais para captar os primeiros clientes do negócio, especialmente do antigo negócio, e para divulgar suas especialidades. De acordo com ele, realizava também parcerias empresariais para compartilhar serviços, favorecendo atuar em diversos nichos. Segundo ele, todos os clientes da empresa foram obtidos por indicação. O contador comentou que realizava treinamentos para desenvolver redes de contato e parcerias e, por ser conhecido no ramo empresarial por suas habilidades na regulamentação tributária, eram frequentes os convites para ministrar cursos e palestras para diversos públicos, o que resultou em uma ampla rede de relacionamentos com outros profissionais, tornando-se benéficas essas parcerias para captação de novos clientes. Citou que

[...] pelas minhas formações [...] na área tributária, é...eu tenho parceria com vários advogados que atuam com questões tributárias e eu atuo junto com eles nos processos [...] com isso eu consegui [...] criar outros relacionamentos com advogados, com administradores, atuando na área que eu trabalho é, e isso sim me traz clientes, me traz negócios. É, às vezes quando eu vejo que eu tenho dois clientes, um atua na área "X" o outro atua na área "Y", é...e essas áreas são correlatas e eu vejo que os empresários têm perfil para somar negócios entre si, é... eu procuro fazer essa apresentação, utilizar a contabilidade como forma de criar um *network* de negócios e isso tem surtido bons efeitos. (A.H.C.N.).

Por meio da entrevista, o contador-empresário demonstrou ainda grande interesse em

estudos que conduzem a uma melhor compreensão da profissão contábil, direcionando-o na busca contínua por conhecimentos e sua aplicação na prática empresarial, inclusive no desenvolvimento de outros negócios.

#### ***4.1.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade***

O Caso 1 é uma EPSC na categoria empresarial unilateral de “Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI”, uma empresa com um único sócio, fundada em meados de 2016.

A sede da empresa está localizada na região denominada Vale do Sereno, em Nova Lima/MG, próxima ao Bairro Belvedere, compondo o circuito urbano denominado RMBH, que possui ampla infraestrutura e oferta de comércio e serviços. As instalações da empresa possibilitam receber clientes, fazer reuniões e funcionam também como ambiente para cursos e treinamentos.

O contador-empresário constituiu o caso em questão ao perceber que o antigo negócio, no qual era sócio, não atendia às demandas do mercado. Relata que:

[...] a minha empresa começou pelo seguinte: eu era sócio de um escritório de contabilidade, decidi sair dessa contabilidade [...] e montar a empresa porque eu tinha uma visão de contabilidade diferente [...] do o que era feito na antiga sociedade [...]. Assim surgiu [...]há dois anos atrás (em 2016) [...] devido a essa visão diferente da contabilidade e essa vontade de criar um serviço diferente do que existe no mercado. (A.H.C.N.).

Para o contador-empresário a sua dedicação ao negócio tem a finalidade de tornar a empresa referência em todos os segmentos em que atuar. Comenta que o seu objetivo principal

[...]é montar um serviço de tal forma que o meu cliente tenha em mim um SEBRAE particular. Que tenha um cara que ensine ele a gerir o negócio dele. Por que? Se ele quebrar, eu perco o cliente! Se ele crescer, eu cresço junto com ele! Então eu considero que eu sou parte da empresa dele! (A.H.C.N.).

Do seu ponto de vista, a sua empresa distingue-se das demais empresas do segmento por possuir em seu escopo de trabalho “atividade consultiva na área financeira, organizacional e tributária [...] para ele mesmo e para seus clientes” e ainda apresenta como diferencial a diversidade e complexidade dos serviços ofertados, dada a especialidade oriunda de sua experiência e formação profissional.

A gestão da empresa é realizada pelo entrevistado. Segundo ele, na empresa são utilizados sistemas integrados para o negócio e integrado com clientes. As informações

geradas constituem-se de fontes de indicadores de desempenho e controles internos e do negócio. Segundo o entrevistado, a empresa está sendo preparada para ser uma “SEBRAE” privada. Em seus relatos destacou, que

[...] Tenho sistema de contabilidade e tenho uma, apesar de ser um sistema de contabilidade, tenho algumas ferramentas que não é que ele faz a gestão, mas ele me dá visão de muita coisa, tipo de: volume de serviço, volume de serviço por departamento, por funcionário...Isso facilita um pouco. Me dá visibilidade pra eu melhor tomar as minhas decisões do dia a dia. (A.H.C.N.).

De acordo com os dados da entrevista, o contador relatou que, a partir dos movimentos contábeis da empresa e de seus clientes, extrai informações para a tomada de decisão por meio do “[...] somatório da tecnologia, contabilidade e gestão [...].” (A.H.C.N.).

Segundo ele, a empresa presta serviços básicos e auxiliares de contabilidade, mas com ênfase em atuar com serviços personalizados de consultoria em planejamento tributário e financeiro e treinamentos empresariais. A empresa possui, aproximadamente, 105 clientes ativos. O contador comentou que trata os clientes como novos projetos, analisando-os e oferecendo-lhes soluções satisfatórias. O contador-empresário relatou que

[...] É como se fosse um gerenciamento de projeto mesmo! Eu pego, faço o mapeamento de necessidades, acompanho tudo, acompanho o cronograma até fechar aquele, vamos dizer, esse, é, até finalizar a faxina da casa! Na hora que a casa está limpa, ou seja, esses problemas iniciais que o cliente chegou pra mim estão resolvidos, daí pra frente é tocar o serviço de contabilidade e o serviço de gestão que já é serviço de gestão, que já é baseado em algoritmos do meu próprio sistema de contabilidade, que faz análise financeira, cruzamentos e tudo mais, e fazendo esse acompanhamento pro cliente. (A.H.C.N.).

No entanto, o contador-empresário afirmou que sua atividade empresarial não é a de suprir deficiências operacionais de outras empresas. Citou que “[...] eu não sou uma empresa exclusivamente de consultoria; eu procuro utilizar a ferramenta de contabilidade para o que de fato ela existe: que é pra gestão [...].” (A.H.C.N.).

As parcerias desenvolvidas pelo contador-empresário com outros segmentos empresariais possibilitaram captar serviços além do seu escopo de especialização. Nesse contexto pondera que, embora possa direcionar algum serviço captado para um terceiro, sua empresa atua em parceria com o cliente para gerenciamento e controle.

A empresa possui cinco empregados: quatro para a execução dos serviços, com formação na área contábil, e um para suporte nas rotinas internas. Todos são especializados e ainda mantêm incentivo e auxílio para a educação continuada. Como incentivo motivacional, a empresa oferece participação nos resultados para os empregados. O proprietário atua

somente na gestão da empresa. Para o proprietário, dispor de mão-de-obra especializada era uma condição de sua atuação no mercado.

#### ***4.1.3 Descrição das especificidades do ambiente empresarial***

A empresa presta serviços para pequenas empresas de todos os nichos de mercado, com ênfase em novas empresas. Por decisão do contador-empresário, a empresa mantém a carteira de clientes reduzida e busca manter média de faturamento entre eles, a fim de minimizar possíveis impactos com a perda deles.

De acordo com contador-empresário, o cenário turbulento dos últimos anos o direcionou-o a atuar com prestação de serviços de contabilidade para todos os segmentos empresariais, buscando preencher lacunas não atendidas pelo segmento contábil. A.H.C.N. declarou:

[...] a contabilidade pra mim é uma ferramenta de gestão, e pouca gente utiliza ela como tal. [...] o que um escritório de contabilidade tem que fazer? [...] delimitar o sucesso ou o fracasso, tanto o meu, quanto o da empresa cliente. [...] eu supro essa lacuna. Porque eu tenho que fazer tudo. [...] eu não trabalho com um perfil específico. Eu faço contabilidade para qualquer tipo de empresa. (A.H.C.N.).

Todavia, o contador-empresário destacou que o seu modelo de negócio era mais aderente aos novos negócios. Para tanto, vislumbrou como oportunidade auxiliar o novo empreendedor a se estabelecer no universo empresarial. Relatou que

[...] a melhor oportunidade para o meu modelo de produto são empresas que estão começando. Porque as empresas que estão começando, empresas menores, é, muitas vezes o empresário não sabe o que é empresário [...] e eu consigo, através do meu trabalho, ensinar ele a ser empresário, ensinar ele a fazer gestão e colocar ele no mesmo patamar de uma empresa grande que tem um setor de controladoria [...], já tive ótimas experiências que começaram pequenas e que cresceram e estão comigo super satisfeitas, até hoje [...]. (A.H.C.N.).

De acordo com o contador-empresário, além do enfoque em empresas iniciantes, atua também no auxílio a outras empresas, especialmente em momentos de crise. Ressaltou que nesses momentos ficam evidentes as carências de diversas empresas, levando-as a buscar auxílio especializado. Comentou que

[...] porque a economia estava aquecida e girando [...] não davam muita importância para gestão. Quando a coisa caiu e deu uma apertada, todo mundo lembrou que tinha de fazer gestão de custo, que tinha de fazer gestão financeira, que tinha gestão tributária [...] uma coisa que criou oportunidade [...] empresas que ficaram devendo

impostos e que necessitaram de serviço de gerenciamento de passivo tributário que é uma coisa que eu faço e faço muito bem. (A.H.C.N.).

Contudo, o contador-empresário busca criar limites de sua atuação de sua empresa no mercado. Para ele,

[...] o sucesso pra mim, de empresa de contabilidade não passa por número de clientes [...] O sucesso é mesmo qualidade de serviço, é você ter uma clientela satisfeita e que te indica [...] Às vezes um escritório com duzentas empresas, ele pode ser mais lucrativo do que um escritório com cinco mil empresas. (A.H.C.N.).

O contador-empresário relatou que, para minimizar os impactos dos momentos de oscilação na economia, a empresa possui uma carteira de clientes bem diversificada. Segundo ele, “[...] os maiores clientes não representam nem maior volume de dinheiro e nem maior volume de trabalho dentro do meu negócio.” (A.H.C.N.). Essa singularidade é uma característica que simplifica e auxilia no controle e gestão do seu negócio.

Nos relatos, o contador-empresário afirmou que a concorrência não impacta em sua empresa e que mantém parcerias para a troca de informações ou compartilhamento de serviços. Entretanto, destacou que a concorrência do segmento contábil é depreciativa. Segundo ele, a falta de união entre os profissionais da categoria é uma barreira a ser superada e que, em muitos casos, esbarra em preceitos éticos profissionais. Nesse sentido, o contador-empresário relatou haver “[...] muita prostituição dentro do segmento de contabilidade. Ou seja, os contadores não têm amizade entre eles e, às vezes, falta até ética profissional dentro da prestação de serviços.” (A.H.C.N.). Assim, o entrevistado ponderou que o mercado está mudando e que “daqui a algum tempo, alguns escritórios ou vários escritórios estarão acabando.” (A.H.C.N.). De acordo com o contador-empresário, seu agir ético com o segmento empresarial faz com que a concorrência, embora exista, não impacte em seu negócio, pois ele acredita em suas capacidades e potenciais como empreendedor.

Ao que tange os aspectos gerais, o contador-empresário citou que as regulamentações governamentais, embora aliadas ao rigor necessário do segmento contábil, agregam pouco valor ao cliente e ao segmento contábil. Para ele, “[...] o governo tem criado a cada dia mais obrigações acessórias transferindo, vamos dizer assim, deveres de fiscalização para o contador” (A.H.C.N.). Contudo, ponderou que isso para a empresa representa um aumento da dedicação das horas na prestação de serviços não identificada pelo cliente. O contador-empresário salientou ainda que se torna um mal necessário, por atestar a atenção do contador com a seguridade do cliente. Em relação ao cliente, destacou que regulamentações – que

também podem fomentar o mercado, embora haja crítica de alguns contadores –, também são oportunidades de outras prestações de serviços a serem exploradas e desenvolvidas no ambiente contábil. Como exemplo, citou que as últimas políticas de regulamentação de passivos tributários favoreceram a captação novos clientes e o crescimento de sua empresa.

#### **4.2 Empresa ativa - caso 2**

A escolha do caso 2 como unidade de pesquisa ocorreu voluntariamente pelo contador-empresário E.W. em resposta à procura realizada, pelo autor, de unidades de pesquisa por meio de um grupo de *WhatsApp*. Nessa mídia, os participantes são profissionais e professores do segmento contábil. Ao tomar conhecimento da necessidade e da dificuldade do autor, explicando os motivos e o tema da pesquisa, o contador-empresário entrou em contato reconhecendo a importância do auxílio na realização de pesquisas acadêmicas, bem como a importância do estudo em andamento para a classe contábil, oferecendo sua participação.

O primeiro contato ocorreu em 29 de outubro de 2018 e os contatos seguintes por meio dessa mídia social até a data da entrevista, realizada em 07 de novembro de 2018, às 10 horas, no escritório da empresa, com o contador-empresário E.W., com duração aproximada de 01 hora. No entanto, antes da realização da entrevista, ocorreu um momento de explicação da pesquisa, em que o autor esclareceu ao contador-empresário os pontos de interesse, bem como a contribuição do estudo. Nesse momento, foram aguçadas as percepções do pesquisador, tomando algumas notas que poderiam ser úteis em momentos seguintes.

A unidade pesquisada para o Caso 2 é empresa unilateral, inscrita formalmente sob a modalidade empresarial de EIRELI, em que o contador-empresário entrevistado é o único dono. É localizada no Bairro Planalto, na Região de Venda Nova, tido como o grande vetor Norte da cidade de Belo Horizonte/MG, região em franco crescimento, especialmente por pequenos negócios.

O empresário E.W. iniciou sua vida profissional muito novo, como *office boy* de uma rede de supermercados e, após concluir o ensino médio técnico em contabilidade, conseguiu transferência para esse setor. De acordo com ele, passou a atuar em um escritório particular do contador daquela empresa. Por meio dessa experiência, posteriormente e paralelamente ingressou efetivamente no ambiente contábil como contador-técnico, prestando serviços avulsos e básicos de contabilidade.

Segundo o contador-empresário, ao ingressar, tardiamente, no curso superior de

Ciências Contábeis, conseguiu dar novo rumo à atuação profissional, empreendendo em uma EPSC. Posteriormente comentou que incorporou novos serviços a seu portfólio, como perícias e consultorias empresariais, e relata um período próspero com diversificada carteira de clientes. Porém, destacou que a grandiosidade do negócio resultou em má qualidade na prestação de serviços, pelo descontrole daí gerado. E.W. Comentou que

[...] era nossa tendência, e teve um crescimento muito grande. Mas [...] quando você tem uma bagagem de serviço muito grande você perde o controle e aí você perde a qualidade do serviço. E aí [...] não passou a ser interessante mais. (E.W.).

Para o contador-empresário, o sucesso de uma empresa no segmento contábil está no diferencial do serviço ofertado ao mercado. Nesse sentido, ponderou que o diferencial no segmento contábil está na natureza do atendimento, no cumprimento de prazos, nos serviços diversificados, na agilidade, além de em uma atuação preventiva, possível por meio da qualificação dos profissionais envolvidos. Segundo os relatos do contador-empresário, a sinergia entre elementos proporciona

[...] uma aproximação com o cliente, atribuindo-lhe um tratamento especial [...] porque o empresário não tem conhecimento de gestão tributária, gestão de pessoas, ou seja, a gestão empresarial. Então eu acho que seria esse o diferencial. (E.W.).

O entrevistado destacou alterações no perfil da contabilidade e do profissional na atualidade, que passou a requerer atuação dos profissionais para além dos serviços básicos de contabilidade. Nesse sentido, ressaltou ser necessário

[...] fazer uma gestão diferente do que a gente já está acostumado [...] o contador, hoje, ele tem que conhecer de economia, tem que conhecer hoje de logística, tem que conhecer de mercado, se conhecer o mercado ele vai conseguir dar uma gestão, dar consultoria de negócios, mas mais personalizado pro cliente [...]. (E.W.).

De acordo com o contador-empresário, esse diferencial distinguiria sua empresa das demais e ele insinuou não ser habitual das EPSC atuarem além dos serviços básicos de contabilidade. Advogou: “[...] pelo que eu tenho pesquisado [...] são poucos os profissionais do mercado que tendem a fazer esse tipo de trabalho; até porque muitos, é..., focam em muitos serviços; às vezes não tem esse tempo [...].” (E.W.).

Para E.W., a falta de sinergia do contador-empresário com o mercado resulta na saída do segmento empresarial, por insolvência ou por migração para outro segmento empresarial. Segundo ele, isso se dá quando não há investimentos em inovação, qualificação,

desenvolvimento de novos produtos e serviços, quando há deficiências de adaptação em cenários econômicos turbulentos e ineficiência na gestão do negócio e da carteira de clientes.

E.W. destacou que, para sobreviver no segmento contábil, “[...] o contador tem que estar antenado com as mudanças que estão ocorrendo no ambiente, tanto na área fiscal, tributária, contábil e tecnológica [...] e trabalhar preventivamente [...]” (E.W.). O contador-empresário enumerou fatores como a qualificação profissional constante, equipes de trabalho capacitadas que atuem como suporte ao contador-empresário, o atendimento personalizado dos clientes, a gestão interna do negócio e dos serviços prestados, o controle financeiro o e investimento no negócio como essenciais à sobrevivência no segmento empresarial.

A partir dessas descrições, de acordo com E.W., constituiu-se a empresa em análise. Embora ela ofereça ao mercado serviços básicos de contabilidade, possui foco na prestação de serviços de consultoria tributária e gestão de pessoas, pois acredita ser uma empresa com diferencial no mercado, o que é um dos segredos para o sucesso.

#### ***4.2.1 Descrição das especificidades do contador-empresário***

Aos 41 anos de idade, com 23 deles dedicados ao segmento contábil, o contador-empresário mencionou com frequência o papel do contador-empresário em uma EPSC. Para ele, é inerente ao segmento o profissional estar disponível, seja para o cliente, seja para o seu aperfeiçoamento na área.

De acordo com E.W., ao estar disponível “[...] a gente abre mão de muitas coisas [...]” em prol do negócio. Adiante, o contador-empresário salienta que o aperfeiçoamento é “[...] para que eu possa ter uma qualificação melhor, para que eu possa atender melhor o cliente [...]” (E.W.).

O entrevistado possui formação técnica em contabilidade, bacharelado em Ciências Contábeis, especialização em Auditoria, Controladoria, Mestrado em Administração de Empresas e, atualmente, está finalizando um MBA em Direito Tributário. O contador-empresário reforça que as suas “[...] especializações horizontais são [...] para atender melhor o cliente [...]”, além de contribuir para a gestão de seus propósitos pessoais e empresariais.

Ao iniciar a trajetória profissional muito novo, o contador-empresário já adquiriu 23 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor, o que o direcionou para o segmento empresarial, possibilitando atuar também como palestrante e professor universitário, em gestão empresarial e gestão de pessoas. A unidade pesquisada é sua segunda EPSC. E.W. assume que aprendeu o ofício em seu primeiro emprego após concluir o ensino

médio. Assim o entrevistado revelou: “[...] um contador que me deu, assim, aquele pontapé inicial, no qual eu me espelhei [...]” (E.W.).

Vale ressaltar a sólida experiência no segmento, em que a partir do primeiro emprego na área, o entrevistado começou a prestar serviços básicos de contabilidade como autônomo até constituir uma EPSC. Segundo ele, por meio das formações advindas, adicionou outras áreas de conhecimento, ampliando sua área de atuação profissional e aventurando-se no universo acadêmico como professor universitário de contabilidade, ministrando ainda palestras para diversos públicos sobre o tema, com ênfase em gestão tributária e gestão de pessoas.

De acordo com E.W., seu perfil pessoal influencia sua atuação profissional no mercado. Para tanto, relatou que um ponto pessoal forte que favorece o seu posicionamento é seu jeito sistemático, que descreve como metódico e sério. Expôs que

[...] eu tenho uma característica pessoal que as pessoas falam, reclamam e até por outro lado é bom, que dentro dessa linha do sistemático, eu sou muito metódico, eu sou muito sério; é, e acaba com isso transmitindo uma integridade maior, uma confiança maior pro mercado [...]. (E.W.).

O contador-empresário destacou o seu “modo” de atuar sistemático como responsabilidade profissional, pontualidade e compromisso, algo em que preza muito.

De acordo com ele, as redes empresariais do antigo negócio foram essenciais para obter os primeiros clientes. Segundo ele, ao ofertar cursos e treinamentos para entidades de classe, possibilitou a manutenção e o desenvolvimento de outras parcerias – a fim de manter-se conhecido no mercado – e de apoio profissional, para compartilhamento de serviços técnicos e especializados. O entrevistado ainda comentou que fez uso das redes de contato para captar novos clientes. Segundo E.W., no segmento contábil, “[...] a gente nunca faz nada sozinho [...]” (E.W.). Nesse sentido, salienta que as parcerias pessoais e profissionais são elementos essenciais para o sucesso do profissional da área. Em seu relato, destacou que:

[...] eu tenho uma linha de relacionamento muito grande. Então essas pessoas [...] me indicam serviços, que me procuram, e até mesmo a indicação dos meus clientes [...] hoje eu trabalho cem por cento por indicação. (E.W.).

No entanto, o contador-empresário acresceu que caiu “[...] de paraquedas na contabilidade”, cuja atuação no segmento viu como oportunidade profissional, motivando-o a buscar conhecimento nas diversas áreas do ramo.

Adiante, E.W. lembra que, ao perceber que possuía capacidades e conhecimentos

suficientes para atuar como contador-empresário por meio da experiência adquirida no escritório onde atuava, ficou motivado a seguir para o ramo empresarial, especialmente pela possibilidade dos ganhos financeiros.

#### ***4.2.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade***

O Caso 2 em análise foi constituído em meados de 2012, como uma empresa unilateral, resultado de uma síntese do interesse de atuação profissional de seu contador-empresário.

A empresa está sediada na região norte de Belo Horizonte, no bairro Planalto, e seu proprietário destacou que a localização é beneficiada pelos vários corredores de acesso, bem como pela infraestrutura da região, especialmente permeada por pequenos negócios.

A gestão da empresa é realizada pelo próprio contador-empresário com auxílio de seus empregados e, para ele, é favorecida pela busca contínua de inovação, tecnologia e qualificação. O empresário destacou que a utilização de sistemas integrados internamente possibilita a integração com sistemas de clientes, favorecendo a pontualidade e agilidade na gestão da empresa e destes.

A empresa presta serviços de consultoria contábil, tributária e trabalhista, gestão empresarial e de pessoas, porém personalizados. Segundo os relatos do contador-empresário, os serviços básicos oferecidos pela empresa são terceirizados por um concorrente, que atua como parceiro. Segundo ele, também, atualmente possui 35 clientes, com um total de 76 unidades (matriz e filiais).

Segundo E.W., constituir a empresa surgiu da necessidade de ofertar ao mercado serviços com maior controle e qualidade, sem perder sua qualidade de vida, algo que estava inviável na empresa anterior, na qual era sócio. Ressalvou ainda que “[...] quando você tem uma bagagem de serviço muito grande, você perde o controle e aí você perde a qualidade do serviço. E aí, para mim, não passou a ser interessante mais [...].” (E.W.).

Com a necessidade de criar foco com qualidade no segmento empresarial, então, E.W. contou

[...] fiz uma seleção dos melhores clientes [...] foquei em consultoria tributária e na questão da consultoria em gestão de pessoas [...] ainda com as rotinas de contabilidade, fiscal e tributária pessoal, mas somente com ramos eu fiz a escolha de trabalhar somente com empresa do Simples Nacional. E aí foi o projeto novo [...]. (E.W.).

No entanto, para conseguir atingir os objetivos traçados, E.W. comentou que optou em

atuar com uma carteira reduzida de clientes, o que possibilitou gerir melhor a empresa, reduzir custos, focar nas áreas de seu interesse, ofertar serviços de qualidade e personalizados aos seus clientes. Assim recontou

[...] foquei na consultoria tributária e na questão da consultoria em gestão de pessoas [...] mudei o foco do operacional das rotinas contábeis pra redução da quantidade de trabalho dentro do escritório de contabilidade [...] é este o nosso foco e com isso a gente tem hoje a característica de poder acompanhar todas as empresas ou o cliente. Hoje eu ligo no escritório, e como diretor do escritório eu tenho condições de ter todas as informações, de todos os meus clientes, até em tempo real [...] que eu acho que isso é uma qualidade, um diferencial que a gente tem no escritório e por isso a gente consegue manter essa distância bem curta entre o escritório, entre a contabilidade e o cliente [...]. (E.W.).

Para realizar seus novos objetivos empresariais, E.W. manifestou prezar pela agilidade no atendimento e pelo auxílio em períodos de mudanças de tendências nos segmentos explorados mediante estudos de mercado, contribuir na gestão objetivando maximizar resultados com o acompanhamento periódico de rotinas operacionais e argumentou que “[...] o empresário não tem conhecimento de gestão tributária, gestão de pessoas, ou seja, a gestão empresarial.” (E.W.). Para ele, o enfoque nessas abordagens distingue sua empresa das demais no segmento, pois “[...] são poucos os profissionais do mercado que tendem a fazer esse tipo de trabalho, até porque muitos focam em muitos serviços [...]”, referindo-se à preocupação dos concorrentes em ofertar somente serviços básicos de contabilidade.

Para E.W., seu reconhecimento no segmento contábil, o nicho que atua, bem como a natureza dos serviços ofertados são pontos fortes de sua empresa. Segundo ele, o seu perfil influencia no negócio por favorecer sua carteira de clientes, especialmente pelas redes relacionais daí advindas. Informa:

[...] eu fiz o nome do mercado na área tributária e gestão de pessoas [...] então eu tenho uma linha de relacionamento muito grande. Então essas pessoas que passam por mim que me indicam serviços, que me procuram, e até mesmo a indicação dos meus clientes e amigos e [...] hoje eu trabalho cem por cento por indicação. (E.W.).

Menciona ainda que, de suas redes relacionais, usufrui de parcerias que incrementam clientes e simplificam a estrutura da empresa. Acrescenta: “[...] eu trabalho sempre com parcerias [...] terceirizei a parte contábil para um escritório de contabilidade; então aí, eu já reduzi aí, dois ou três funcionários [...].” (E.W.). Pondera que, por meio da terceirização dos serviços básicos de contabilidade, consegue criar foco e manter somente os empregados necessários para as atividades de consultoria.

A empresa possui quatro empregados: três dedicados às consultorias empresariais e

todos com formação superior e especializações, e um empregado para o suporte administrativo. A empresa auxilia na educação continuada. O proprietário atua na gestão e em atividades de maior especialização. No entanto, o contador-empresário ponderou que a qualificação é o diferencial de uma EPSC. Para tanto, justificou que: “[...] se você tiver uma boa qualificação dos diretores e dos seus funcionários, você vai ter uma qualidade de vida.” (E.W.).

Em relação ao nicho do segmento explorado, o contador-empresário salientou prestar serviços somente para clientes optantes pelo Simples Nacional, concentrando no ramo de pequenas franquias de gêneros alimentícios, especialmente no segmento de chocolates e pequenos negócios do ramo de construção civil. No entendimento do contador-empresário, esses segmentos empresariais são de pouco interesse para as demais EPSC por requererem qualificação e atualização diferenciada. Segundo ele, dadas as suas especificidades legais e por força de sua formação, tornou-se possível desenvolver serviços personalizados que favorecem na gestão dos clientes e facilitam a gestão e controle interno do seu negócio.

#### ***4.2.2 Descrição das especificidades do ambiente empresarial***

Segundo E.W., ao optar por prestar serviços em ambiente com foco em um nicho específico do mercado, o empresário tem que estar atento aos cenários econômicos e sociais. Para tanto, relata ser necessário o “[...] conhecimento de mercado, de um determinado segmento, [...] e o contador hoje tem que inovar.” (E.W.).

Embora atue em todos os segmentos empresariais, a empresa analisada possui ênfase em atuar com franquias do ramo de alimentação e pequenas empresas da construção civil, todas optantes pelo Simples Nacional. Segundo o relato do contador-empresário, mantém faturamento médio entre clientes para minimizar impactos em caso de perda de clientes. Conforme o contador-empresário evidencia, os clientes do setor de construção foram severamente afetados em momentos de crise. Segundo ele, esses dois ramos empresariais constituem a maior parte da carteira de clientes da empresa, alinhando-se ao interesse de seu proprietário em manter uma carteira de clientes reduzida e com prestação de serviços mais especializados.

As contrações de mercado afetaram diretamente essa empresa em análise, requerendo atenção constante com a continuidade da sua empresa e grande esforço para manter a carteira mínima de clientes. De acordo com o proprietário, a crise vivida no país entre os anos de 2012 e 2016 impactou negativamente a empresa.

[...] então, quarenta por cento dos meus clientes eram do ramo de construção civil, fecharam todos [...] aí você perde uma receita de quarenta por cento [...] e a franquia do ramo de chocolate [...] eu tinha aqui vinte e cinco [...] caiu pra cinco; então, é o mercado, né? Afetou muito o ramo contábil [...]. (E.W.).

Para permanecer no mercado, salientou que houve necessidade de criar estratégias de flexibilidade com os clientes que permaneceram, seja por meio da redução dos honorários cobrados, seja pelo suporte adicional em momentos de crise. Entretanto, o contador ponderou que houve oportunidades de ofertar outros tipos de serviços até então pouco explorados, como meio de manter sua receita mensal. Citou que

[...] o diferencial que eu tive para diversificar pra minha receita não cair e por isso eu continuo, mesmo com essas perdas que eu tive aí de clientes, eu consegui manter quase o mesmo patamar de receitas, com essa diversificação. (E.W.)

Para o contexto da crise, o contador-empresário criou enfoque nas consultorias empresariais, que representam cinquenta por cento da receita total, e buscou pulverizar a receita entre os clientes, de modo que nenhum possuísse representação expressiva sobre o total do faturamento. Alegou que

[...] a ideia lá de sair do escritório médio para um escritório menor de pulverizar, de manter a média de clientes como a média de honorários, é: se hoje você perde um cliente, então você não tem uma perda muito grande [...] mas eu consegui manter de lá pra cá essa questão: fecha um, sai um, entram dois, entram três, saem dois, entram quatro, sai dez entram cinco, gradativamente a gente vai mantendo a receita do escritório [...]. (E.W.).

Contudo, ressalta que o grande desafio das EPCS está na concorrência, atribui como um fator negativo do segmento a desordem do mercado contábil. Relatou que, no caso de sua empresa, influenciou na perda de clientes e na redução das receitas com preços mais baixos praticados, o que requereu esforço adicional para manter clientela. No entanto, segundo ele, houve a iniciativa em manter parcerias e proximidade com a concorrência.

Segundo E.W., manter uma EPSC ativa requer, do contador-empresário, investimento em infraestrutura, qualificação do pessoal, atenção quanto às imposições dos governos e entidades de classe, oferta de uma carteira diversificada de serviços – o que acarreta um custo transferido ao cliente por meio dos honorários dos serviços. Argumentou ser comum no segmento dos profissionais, especialmente entre os novos entrantes no mercado de trabalho, não possuir esse tipo de custo e ofertar aos clientes honorários simbólicos, prejudicando todo o segmento empresarial. Segundo ele, a atividade ilegal no segmento é estimulada pela regulamentação falha da profissão, cujas punições em geral são verbais, simbólicas e brandas, sem resultados efetivos.

Entretanto, segundo E.W., o segmento contábil possui concorrentes que se tornam parceiros empresariais, por meio dos quais trocam informações, compartilham, às vezes, serviços e auxiliam na criação de um ambiente saudável, buscando atuar com integridade, confiabilidade e seriedade.

De acordo com o contador-empresário, as ações governamentais, especialmente tributárias, possuem impactos diretos sobre as EPSC. Para ele, mesmo que resultem na captação de novos clientes, o aumento das horas trabalhadas tende a ser maior para uma EPSC. Pondera não perceber impacto na continuidade da empresa.

No caso da sua empresa, que atua no mercado somente com clientes optantes pelo Simples Nacional, apontou ainda um impacto mais significativo e sem agregar valor aos serviços prestados. Complementou dizendo que a

[...] atualização da legislação, da renovação da inovação tecnológica do governo com essas obrigações acessórias é só o governo repassando o trabalho dele para a contabilidade; mas esse trabalho muitas das vezes é digital. Então eu, eu tenho que pegar, eu tenho que me qualificar e tenho que qualificar o meu pessoal pra que eles também possam entender essa demanda, desse trabalho. (E.W.).

### **4.3 Empresa extinta – caso 3**

A escolha do caso 3 como unidade de pesquisa foi por acessibilidade do autor, cujos contatos são do círculo de trabalho. No entanto, logo no início deste estudo, foram realizados contatos a fim de viabilizar a participação dos sócios na pesquisa.

O contato para a realização da entrevista foi no dia 13 de novembro de 2018, mas somente a sócia M.J. aceitou participar dela. Já o outro sócio da empresa, embora tenha aprovado a utilização da empresa extinta como unidade de análise, recusou a participação.

A entrevista ocorreu na residência da participante, em 15 de novembro de 2018, às 09 horas, com duração aproximada de 35 minutos. No entanto, houve a necessidade de explicação do estudo, da intenção do pesquisador e foram ainda esclarecidas dúvidas quanto aos propósitos traçados e como os dados seriam expostos.

A unidade da pesquisa é uma empresa constituída sob a natureza jurídica limitada, na categoria de sociedade empresária, ou seja, composta por mais de um sócio, cujas responsabilidades são limitadas aos montantes das participações no capital social, e iniciou suas atividades, efetivamente, em meados de 2012, com encerramento no final de 2017.

A sede própria da empresa estava localizada em um tradicional ponto de pequenos serviços no Edifício Arcângelo Maletta, na região central da cidade de Belo Horizonte.

A empresa era composta por dois sócios-proprietários, formados em Ciências Contábeis, com a participação de cinquenta por cento das quotas cada um. Entretanto, informalmente, as responsabilidades sobre o negócio eram segregadas. O proprietário mais experiente na profissão contábil ficaria como responsável técnico e a proprietária entrevistada pelas rotinas administrativas e pela execução dos serviços.

A ex-proprietária iniciou sua trajetória profissional em uma empresa de grupo familiar tradicional em Belo Horizonte, aos 17 anos de idade, atuou como auxiliar administrativo e permaneceu nessa empresa ao longo de quase 24 anos assumindo, nessa trajetória, diversas funções na hierarquia da empresa, inclusive em cargos de confiança. Ela contou:

[...] eu praticamente trabalhei só em empresa privada e em áreas administrativas [...] Lá, eu trabalhei nas áreas administrativas e financeiras e em mais de dez anos como coordenadora das áreas de contas a pagar, contas a receber e responsável também pela área administrativa da empresa [...]. (M.J.).

Segundo a ex-proprietária, a ideia de empreender em uma EPSC surgiu a partir do momento em que percebeu, com outro colega de trabalho, um movimento interno na empresa de pejetização<sup>5</sup> para alguns cargos, especialmente os de confiança, e de volume, especificamente na área comercial. Assim atestou:

[...] Como na empresa onde trabalhávamos havia muitos fornecedores, inclusive muitas pessoas que trabalhavam lá na modalidade de pessoa jurídica, resolvemos criar essa empresa e ofertar serviço de contabilidade e, na época, tínhamos mais de duzentos clientes em potencial [...]. (M.J.).

Para a ex-proprietária, a sobrevivência de uma empresa de contabilidade estaria relacionada com a dedicação dos proprietários com seu negócio. Segundo ela, é por meio de um acompanhamento das rotinas da empresa que se torna possível identificar falhas e pontos de melhoria, bem como aproveitar as oportunidades do mercado. Comentou que

[...] o segmento contábil é um ramo que é muito independente e, se não houver dedicação dos sócios, é falência na certa; [...] É muito diferente que trabalhar em empresa [...] então acho que o sucesso tem a ver com a dedicação e interesse dos sócios em dar certo [...]. (M.J.).

---

<sup>5</sup> Fenômeno descrito como “forma artificial de adquirir os serviços intelectuais, especialmente os de profissões regulamentadas. Resulta na descaracterização da relação típica de emprego e na contratação da pessoa jurídica em substituição ao contrato de trabalho [...] motivado pela significativa vantagem tributária e pela redução do custo administrativo com a desobrigação das exigências trabalhistas” (Ministério da Fazenda, 2016, p. 9). Dá-se “quando, em ofensa à primazia da realidade, uma relação de emprego, com todos os seus elementos, é apresentada sob forma de contratação de uma pessoa jurídica para prestação de serviço (“pejetização”).” (Cunha, Costa, & Valle, 2017, p. 257).

De acordo com o relato da ex-proprietária, a falta de dedicação dos sócios resultou em diversos fatores que direcionaram a empresa para o encerramento das atividades. Nesse sentido, a entrevistada destacou: a falta de gestão e da carteira de clientes – culminando em reflexos financeiros –, a dificuldade em ter acesso à mão de obra qualificada e retê-la, a perda de clientes e a dificuldade em obter novos clientes e serviços. Para ela, a situação ainda se agravou com a instabilidade econômica em um grande período, extinguindo ainda diversos clientes do ramo da construção civil.

Para a ex-proprietária, esses problemas são muito comuns no segmento contábil e grandes responsáveis pela mortalidade de pequenas empresas do ramo e outras em geral. Para tanto, relatou casos similares com a mesma dificuldade que os escritórios de contabilidade encontram em captar e desenvolver clientes. Para um caso similar, a entrevistada comentou que “[...] não tinha como conseguir clientes e são poucas as indicações e geralmente o cliente só muda de contador na virada do ano. O jeito então é incentivar quem é informal a formalizar, mas mesmo assim é difícil.” (M.J.).

Todavia, argumentou que o fracasso empresarial sempre foi tabu para os profissionais da área e que estes, por sua vez, dificilmente expõem ou relatam o fracasso do negócio. Segundo ela, nos pequenos negócios do segmento contábil, o foco está em prestar serviços do dia a dia, voltados ao cliente, ficando o negócio próprio em segundo plano. Reitera que “[...] por ser pequeno acabamos por deixar pra depois o arrumar da casa [...].” (M.J.).

Nesse ponto, a ex-proprietária ponderou que um negócio contábil fica vulnerável pelo desencadeamento das atitudes dos sócios. Para ela, o contador-empresário tem a expertise de enxergar as necessidades de outros negócios, mas não consegue lidar com próprios problemas empresariais do dia a dia, e o segmento é muito sensível aos prazos legais. Diante disso, comentou que “[...] é o aspecto mais vulnerável, pois a ineficiência gera pendências financeiras que são convertidas em estresse para o sócio, para a empresa e para o cliente [...].” (M.J.).

De acordo com a entrevistada, na atualidade, um dos grandes problemas do contador-empresário está na sua formação deficitária, levando-o a aprender o ofício por observação e experimentação tão somente. Assim, ressaltou que esse tipo de conduta deve ser repensado para aqueles que querem empreender no segmento.

Para M. J. fazem-se necessários o planejamento do negócio e a busca de orientação especializada com outros profissionais ou entidades que auxiliam pequenos empresários. Salaria que “[...] planejar a empresa, planejar onde se quer chegar, qual tipo de cliente, o que possui capacidade de ofertar serviços, como criar desafios para a empresa crescer...tudo é

planejamento.” (M.J.).

#### **4.3.1 Descrição das especificidades do contador-empresário**

A entrevistada, M. J., tem 48 anos de idade e possui 24 anos de experiência em empresa privada de acessórios de moda de grande porte, atuando em cargos de coordenação administrativa e financeira. Empreender na EPSC foi o primeiro empreendimento da entrevistada, relatando a ausência de experiência empresarial e dificuldades de aplicar experiência ao negócio próprio. Segundo ela, possui formação em técnica administrativa e formação tardia em Ciências Contábeis.

Do ponto de vista da entrevistada, as características pessoais do profissional do segmento contábil se confundem com as características do negócio pela grande interação do profissional na execução do serviço. Nesse sentido, observou que “[...] a contabilidade é muito pessoal e é difícil falar da empresa sem falar do contador e vice-versa, e isso acontece pela realização do serviço; são muito humanizados os serviços e não têm como separar quem faz da qualidade do serviço [...].” (M.J.).

Segundo ela, características como confiabilidade, integridade, idoneidade, automotivação e boas redes de contato são necessárias ao profissional de qualquer segmento, e essenciais ao segmento contábil. A entrevistada complementou ainda que o conhecimento advindo da experiência prévia, mesmo que em outro segmento, ajuda a desenvolver habilidades de gerenciamento, planejamento, cumprimento de prazos e agilidade, inerentes ao exercício da profissão e requeridos pelas EPSC. Nesse sentido, considerou que

[...] o contador, quando conhece o que faz, ou seja, tem conhecimento, ele saberá tratar com clientes. Se sabe tratar com clientes, sabe o que é planejar; se sabe planejar, é atento a prazos, é ágil, faz um bom atendimento e isso demonstra ser uma pessoa íntegra e confiável, ética. (M.J.).

De acordo com os relatos da ex-empresária, a motivação da escolha da profissão de contadora veio quando percebeu a necessidade de uma formação de ensino superior, requerida até mesmo pela empresa onde trabalhava. Assim, a entrevistada narrou que buscou sugestão com amigos, levando em consideração a sua experiência profissional em funções administrativas e a possibilidade de empreender no segmento contábil. Então, comentou que ingressou no curso em 2008, tardiamente, concluindo em 2011. Assim, ela comentou:

[...] Resolvi pela contabilidade mesmo porque era mais certo e o retorno mais breve. Só que eu já trabalhava em uma empresa na área administrativa e financeira [...] e como já tinha as referências de contabilidade, fiquei nela mesma, pois aproveitaria nessa empresa também e abriria novas oportunidades. (M.J.).

De acordo com os relatos da ex-empresária, os contatos profissionais ligados à empresa onde trabalhava foram utilizados na captação dos primeiros clientes em um momento de “pejotização” de funções de confiança. Contudo, a entrevistada relatou o desenvolvimento de novas parcerias ou redes de contato, especialmente empresariais, dificultando a captação de novos clientes. Para empreender em uma EPSC, a ex-empresária relatou ter seguido as orientações e recomendações de alguns colegas de trabalho, o que, diante das possibilidades internas, por meio dos contatos empresariais, possibilitaria captar clientes e obter retorno financeiro com pouco investimento.

No entanto, os relatos da ex-empresária sugerem não ter sido benéfica sua experiência profissional para empreender em uma EPSC. Nesse sentido, comentou que

[...] a gente que está na iniciativa privada, cria uma cultura de subordinação e não é a mesma coisa que estar em um negócio próprio [...] tanto eu quanto o outro sócio tínhamos esse perfil, empregado de empresa a vida toda, sabíamos o que havia de se fazer para os outros, não para nós [...]. (M.J.).

Adiante, a ex-proprietária mencionou que é indispensável, no segmento contábil, a experiência e dedicação, mas que seu perfil profissional e o de seu sócio não estavam preparados para o mercado empreendedor. Assim, a entrevistada ponderou que se faz necessário aos profissionais desenvolver aptidões quando há dúvida na tomada de decisão em investir em uma organização.

Em relação à busca de conhecimento inerente ao segmento empresarial, de acordo com a ex-proprietária, isso se dava por meio de cursos e treinamentos oferecidos por entidades de classe do setor. Entretanto, a entrevistada relatou que essas entidades focam em treinamentos tributários ou em assuntos técnicos da profissão, com ênfase em serviços básicos, não havendo atenção especial para os contextos internos empresariais. Assim, alertou:

[...] os treinamentos existentes hoje no mercado para o segmento, quase todos são voltados para questões tributárias e quase nunca para o desenvolvimento de novos serviços e de longe passam por gestão. O contador fica preso nos treinamentos e o foco é sempre no cliente e nunca no negócio [...]. (M.J.).

De todo modo, a ex-empresária ponderou que esses treinamentos cumprem o que pretendem fazer, que é oferecer especialização sobre serviços básicos, o cotidiano de uma EPSC.

Para a ex-proprietária, as redes de contato do profissional do segmento são

importantes fontes de oportunidades de negócios. Assim, ela destacou que, ao investir na empresa, os contatos obtidos por meio da empresa onde trabalhava foram fundamentais para agraciar os primeiros clientes, assim como parcerias para outras finalidades. De acordo com ela:

[...] praticamente não se consegue clientes sem que haja alguma indicação. Então, usamos nossos contatos com outras empresas, com os funcionários que eram “pj”. Tivemos também o auxílio de um advogado que nos ajudaria em algumas questões, mas era como se fosse o compartilhamento de serviços [...]. (M.J.).

No entanto, a ex-empresária comentou que, por não ter desenvolvido outras redes relacionais, no momento de crise, não foi possível a busca de novas oportunidades à época do declínio da empresa, o que dificultou a captação de novos clientes.

Contudo, embora a empresa tenha sido extinta, a ex-empresária salientou que a experiência foi benéfica para constituir um novo negócio, porém, buscando o planejamento, a diversificação de serviços e a especialização.

#### ***4.3.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade***

O Caso 3 era uma empresa enquadrada como sociedade empresária limitada. Uma empresa com mais de um sócio, fundada em 2006, mas que efetivamente teve o início das atividades empresariais em meados de 2012 e encerramento ao final do ano de 2017.

A sede própria era na região central de Belo Horizonte, no Edifício Maletta, local com grande fluxo de pequenos negócios formais e informais.

A empresa foi criada a partir da decisão de colegas de trabalho em aproveitar as oportunidades do ambiente empresarial. De acordo com a ex-empresária, havia ali contato com muitas empresas e a onda de “pejotização” dos cargos de confiança e da área comercial, surgindo a oportunidade de captar clientes.

De acordo com a entrevistada, a gestão da empresa era compartilhada com o sócio participante. Segundo seu relato, a empresa utilizava sistema de gestão, mas o enfoque estava na prestação dos serviços e não nos aspectos internos do negócio. Assim, destacou que a dedicação parcial dos sócios estava associada às deficiências gerenciais e financeiras, resultando em impactos sobre o negócio e com reflexos pessoais.

Os relatos da entrevistada indicaram que, além dos dois sócios-proprietários, a empresa mantinha quatro empregados: um colaborador mais experiente que atuava na coordenação, dois analistas técnicos operacionais e um *office boy* para o suporte nas

atividades administrativas e serviços burocráticos externos. A entrevistada relatou ter havido dificuldades na retenção de empregados, o que prejudicava as operações da empresa. Os sócios também possuíam atividades na empresa: a entrevistada era experiente em setores administrativos, porém no segmento privado e não empresarial, e o outro tinha experiência em setor de contabilidade.

A empresa atuava na prestação de serviços básicos de contabilidade, como emissão de notas fiscais, balancetes, relatórios e realização de obrigações acessórias fiscais, mas com a inexistência de diferenciação com os concorrentes. Nesse sentido, a ex-proprietária enumera a perda de oportunidades de desenvolver novos serviços e desenvolver novos clientes. De acordo com a ex-proprietária, os serviços ofertados consistiam em

[...] oferecer aquilo que ninguém gosta de fazer: serviços auxiliares e burocráticos como emitir nota fiscal, folha de pagamento, fazer as apurações de impostos e emitir as guias, gerar balancetes e relatórios quando solicitados pelos clientes, e resumia em fazer a parte de departamento pessoal, departamento fiscal e de contabilidade de empresas. (M.J.).

A ex-proprietária relatou que a empresa prestava somente serviços básicos de contabilidade, não havia diferença entre as demais empresas do segmento. No entanto, ela afirmou que como os clientes, em geral, estavam ligados ao grupo com que ela trabalhava, era conveniente trabalhar com conhecidos.

#### ***4.3.3 Descrição das especificidades do ambiente empresarial***

A ex-empresária relatou que o perfil dos clientes da empresa eram os pequenos prestadores de serviços e empreendedores de construção civil, optantes pelo Simples Nacional ou Lucro Presumido. No entanto, comentou que a crise econômica dos últimos anos, agravada entre os anos de 2014 e 2016, foi relevante para o negócio. A entrevistada citou especialmente os clientes do segmento de construção civil. De acordo com ela, houve uma redução significativa dos empregados do grupo com que trabalhava, que pertenciam ao ramo atacadista e imobiliário, impactando diretamente nos clientes da prestadora de serviços.

Segundo a entrevistada, os impactos aconteceram em duas frentes distintas: primeiro, foi reduzido o número de empregados contratados como pessoa jurídica, sejam das funções gerenciais ou dos representantes comerciais; em segundo lugar, muitos desses prestadores atuavam também no ramo de pequenos empreiteiros e, além de dispensados da empresa, sofreram os impactos externos da crise no ramo da construção civil. Como reflexo, muitos dos

clientes foram extintos ou mesmo deixaram de realizar os pagamentos de honorários dos serviços prestados.

Para a ex-empresária, antes da crise, a empresa mantinha uma carteira fixa de, aproximadamente, 83 clientes com a redução significativa antes do encerramento das atividades. De acordo com ela, a carteira foi reduzida a 12 clientes, com a perda financeira de mais de oitenta por cento, tornando inviável a continuidade pelos problemas aí gerados, principalmente financeiros.

A ex-empresária relatou que houve um agravamento da situação interna da empresa em virtude da concorrência do segmento. Para a ex-proprietária, manter-se no segmento contábil vai de uma escolha ética ou não, e o segmento é enfraquecido pelas ações dos concorrentes, seja por oferecerem serviços com preços abaixo da média de preços praticados no segmento, para captar o cliente, seja por não possuírem gastos adicionais com infraestrutura, o que é bastante comum entre os profissionais que estão entrando no mercado empresarial.

A partir disso, a ex-proprietária comentou que não houve boa interação entre os concorrentes por não agregarem ao negócio, especialmente quando a prestação de serviços tende a ser de atividades básicas do cotidiano, sem agregar valor ao cliente.

No que tange às ações de regulamentação das atividades empresariais, especialmente as políticas econômicas e tributárias, a entrevistada comentou os impactos nas empresas do segmento das EPSC. Do seu ponto de vista, as regulamentações causam fortes impactos nas atividades empresariais das EPSC, especialmente por agregarem pouco valor ao serviço prestado ao cliente, que recebe o serviço pronto. Nesse sentido, destacou que as ações dos governos visam somente assegurar a arrecadação de tributos dos contribuintes. A ex-empresária relatou que “[...] para um escritório, significa investir em infraestrutura, treinamentos e tempo, muito tempo em prol do governo e do cliente e sem o retorno financeiro deste investimento [...]” (M.J.). A entrevistada afirmou também que tais ações resultam em acréscimos de tempo dedicado ao serviço prestado, não repassado aos clientes, mesmo porque possuem linguagem técnica, além das capacidades e interesse dos pequenos empresários.

Por fim, para a ex-empresária, a alternativa mais viável para o negócio foi encerrar as atividades e buscar solucionar as pendências operacionais geradas pela inexperience nesse segmento empresarial e pelas forças do mercado.

#### 4.4 Empresa extinta – caso 4

A escolha do caso 4 como unidade de pesquisa foi por meio da verificação da lista de empresas baixadas voluntariamente na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG), favorecida pela aquisição de base de dados com a finalidade deste trabalho. Foram realizados contatos com diversos ex-proprietários de empresas. Para o Caso 4 em análise, o primeiro contato foi telefônico, com encaminhamento posterior de *e-mail* com o roteiro e dados gerais da pesquisa subsidiados pela ex-proprietária, favorecendo contatos posteriores por telefone.

O contato ocorreu em 15 de outubro de 2018, a entrevista em 19 de novembro de 2018, na biblioteca da Universidade FUMEC, às 18h30min, com duração de 33 minutos.

A empresa era inscrita na categoria de sociedade empresária, sediada no bairro Jardim Leblon, na Região de Venda Nova, localização com grande matriz de pequenos negócios, especialmente o comércio.

De acordo com a entrevistada, sua trajetória profissional em áreas administrativas de empresa foi um fator fundamental para ingressar na profissão contábil. Em seu relato, comentou:

[...] é, eu comecei a trabalhar com 16 anos de menor aprendiz [...] era um escritório de uma construtora e [...] quando acabou o prazo acabei sendo fichada [...] fiquei lá por quase oito anos e foi quando entrei na universidade para fazer contábeis.” (R.C.).

A partir dessa experiência e atitude, a entrevistada justificou que o ingresso efetivo no segmento contábil foi por indicação. Assim, relatou que trabalhou em um escritório contábil como estagiária, tida como a primeira oportunidade no segmento, com a qual aprendeu a prática contábil. Lembra que

[...] foi lá que aprendi mesmo a trabalhar com contabilidade na prática, fazer balancete, obrigações acessórias, é...e folha de pagamento, folha assim, pois cálculos de verdade eu não sabia mesmo. Só que quando o escritório é pequeno ou médio a gente aprende de tudo e acabei tomando gosto pela profissão mesmo. (R.C.).

Adiante, a entrevistada relata que resolveu empreender em um negócio próprio, levando em consideração a sua trajetória em setores administrativos de empresa e a experiência adquirida em uma EPSC, constituindo a empresa analisada, especialmente pelo sonho de ser empresária com uma renda adicional. Segundo ela,

[...] nós trazemos toda a nossa bagagem de vida para o negócio e é essa bagagem que nos auxilia no dia a dia e direciona. O que aprendemos e o que fizemos no passado replicamos no presente, até o nosso jeito de ser, inclusive o que é ruim também porque faz parte da nossa experiência [...]. (R.C.).

Para a entrevistada, a sobrevivência de uma empresa do segmento contábil está na capacidade dos contadores de captar e manter uma boa carteira de clientes, na dedicação do sócio e alia-se à capacidade do sócio de ter e de manter contatos. No entanto, a empresária ressaltou que é essencial “[...] ter clientes bons, que pagam e que entendem do próprio negócio”. Afirma que de nada adianta ter clientes se estes não trouxerem retorno ao empresário contábil. Complementou ainda que “[...] o escritório tem que oferecer alguma coisa: profissionais qualificados, um bom atendimento, diversos serviços [...]” (R.C.).

De acordo com a entrevistada, a empresa não se manteve no mercado, principalmente, pela falta de clientes. Assim, a ex-empresária destacou a dificuldade em captar e manter a carteira de clientes, especialmente no período de crise recente, o que direcionou diversos dos clientes remanescentes à inadimplência e extinguiu outros da carteira, culminando na inviabilidade do negócio. Segundo ela, a carência de clientes gerou reflexos financeiros, pendências na prestação de serviços, cujos impactos associa também à pouca dedicação dos sócios na gestão que, quase sempre, estava voltada para o cliente, relegando aspectos internos da empresa.

Segundo a entrevistada, diversos motivos podem levar ou resultar na extinção de uma EPSC do mercado – ao referir-se à primeira empresa do segmento, onde atuou como empregada, relatando que tal empresa encerrou as atividades por falta de clientes, motivada pela crise ou por pouca diversificação dos serviços prestados, acentuada ainda pela falta de inovação na gestão e pela pouca dedicação dos sócios.

No entanto, a entrevistada afirmou que uma EPSC assemelha-se muito aos demais tipos de modalidades empresariais, inclusive nas carências, necessitando de recursos para se manter. Adiante, destacou que “[...] voltar para o mercado não é errado e faz parte do meu aprendizado”.

Para a empresária, uma EPSC fica vulnerável se for incapaz de criar e manter parcerias, de manter controles internos, controles financeiros e dos clientes. Segundo ela, “[...] o que deixa um escritório vulnerável é ter poucos contatos, pois [...] o cliente não aparece do nada e só vem por indicação [...]” e ainda, “[...] o contato traz cliente e o atendimento faz o cliente permanecer, e possui relação com o descontrole dos donos, como controles financeiros e dos clientes.” (R.C.).

Por fim, a entrevistada aconselhou que, para um empresário que deseja empreender em uma EPSC, faz-se necessário atentar-se e aproveitar as oportunidades oriundas de suas estruturas relacionais, pessoais ou empresariais, planejando o negócio e, assim, alcançar como premissa o bom atendimento e a qualidade dos serviços prestados.

#### **4.4.1 Descrição das especificidades do contador-empresário**

A entrevistada, R.C., possuía 35 anos, sendo 8 anos de experiência em empresa no ramo de construção civil de pequeno porte nas áreas administrativa e financeira. Segundo ela, atuou como empregada em uma EPSC por 5 anos, auxiliando em atividades técnicas e na gestão da empresa. No entanto, a ex-empresária salientou que, mesmo sem experiência empresarial, o interesse pela profissão motivou-a a ser contadora-empresária.

Do ponto de vista da contadora-empresária, a conduta reflete o perfil do profissional do contador conquistando, do mercado, integridade e confiança em relação a si. Para ela, o profissional do segmento deve “[...] inspirar confiança, seja para outros profissionais, para família, para amigos e para sociedade [...]” (R.C.). A entrevistada complementou ainda que são requeridos do profissional conhecimento técnico, habilidade, agilidade, pontualidade, capacidade de negociação e o modo pelo qual gere seu negócio e interage com terceiros.

Para a entrevistada, a experiência em área correlata foi fundamental para a escolha da profissão contábil, associando-se à escolha da profissão quando atuava em áreas administrativa e financeira de uma empresa.

No contexto do parágrafo acima, comentou:

[...] Me interessei pela profissão e sempre trabalhei em empresa [...] e achei mais coerente para o que eu queria e ia contribuir. E a motivação veio junto com a possibilidade de ter um negócio próprio [...]. (R.C.).

A contadora destacou que, para empreender em uma EPSC, além do interesse já citado à época da escolha da profissão, a oportunidade criada pela extinção da empresa onde trabalhava direcionou-a para a criação da referida EPSC. Segundo ela, a partir de relatos de colegas de universidade associados à possibilidade de captação de alguns clientes do seu meio profissional é que empreendeu um negócio.

De acordo com R.C., sua trajetória profissional iniciou quando ingressou no mercado de trabalho como menor aprendiz aos 16 anos de idade em uma empresa do ramo de construção civil, adquirindo experiência nas áreas administrativa e financeira, bem como conhecimento desse segmento de negócio.

Contudo, a entrevistada relatou que, ao ingressar no curso de Ciências Contábeis, o interesse pela profissão a direcionou para uma EPSC atuando, inicialmente, como estagiária e assumindo, posteriormente, funções específicas do segmento, além de auxiliar na gestão interna da empresa. Dessa experiência, ressaltou:

[...] Trabalhei lá por mais uns cinco anos, mas em escritório, em departamentos, mas também com serviços administrativos. Foi lá que aprendi mesmo a trabalhar com contabilidade na prática, fazer balancete, obrigações acessórias [...] folha de pagamento [...] Só que quando o escritório é pequeno ou médio a gente aprende de tudo e acabei tomando gosto pela profissão mesmo. (R.C.).

Para R.C., sua experiência profissional em outro segmento e no segmento contábil foi essencial à época em que a sua empresa ainda existia. Assim, afirmou: “[...] o que aprendemos e o que fizemos no passado replicamos no presente, até o nosso jeito de ser, inclusive o que é ruim também, porque faz parte da nossa experiência [...]” (R.C.). Nesse sentido, então, comentou que o controle e a busca de qualidade eram base de seu trabalho.

Segundo R.C., a busca de conhecimento e atualização necessários para atuar no segmento contábil era por meio de cursos e treinamentos em entidades do segmento contábil. No entanto, salientou que “[...] esses cursos ajudam muito, embora serem muito repetitivos, mas são de reciclagem [...]” (R.C.).

A entrevistada relatou que obteve os primeiros clientes empresariais por indicação na empresa onde trabalhava. Comentou ainda que, durante o funcionamento da empresa, fazia uso das redes empresariais para obter clientes. Citou também que utilizou dos contatos pessoais para captação de clientes “pessoa física”, destacando que poucos contatos profissionais e empresariais impactaram negativamente em momentos de crise.

Para R.C., as parcerias pessoais e empresariais foram essenciais na sua decisão de empreender em uma EPSC. Segundo ela, “[...] o contador precisa desse tipo de contato, de ajuda, e ele não faz isso tudo sozinho; todo mundo é desconfiado e contador tem fama de enrolado, então só quem conhece vem [...]” (R.C.). Nesse sentido, revelou que de suas experiências profissionais conseguiu captar e receber indicação de clientes, assim como dos contatos pessoais, oferecendo a estes serviços básicos e auxiliares necessários às pessoas físicas, embora lembre que a experiência profissional não foi a motivação principal para tornar-se empresária. Afirmou, ainda, não terem sido desenvolvidos outros tipos de parcerias, o que limitaria a atuação futura de sua EPSC, assim como catalisaria sua extinção.

#### ***4.4.2 Descrição das especificidades da empresa de contabilidade***

A empresa foi constituída em 11/08/2014 e extinta voluntariamente por seus contadores-empresários em 31/01/2017, permanecendo no mercado por aproximadamente 3 anos.

A EPSC foi constituída sob a natureza jurídica de sociedade empresária limitada e

possuía dois sócios. Sua sede estava no bairro Jardim Leblon, Região Nordeste de Belo Horizonte/MG, e os serviços oferecidos ao mercado estavam vinculados à prestação de serviços básicos de contabilidade e auxiliares administrativos a empresas e a pessoas físicas.

De acordo com a ex-proprietária, R.C., a empresa foi constituída inicialmente para gerar rendimentos extras aos sócios, bem como para ocupar espaço no segmento que, de acordo com ela, ainda possuía muitos nichos a serem explorados.

A gestão da empresa ficava a cargo da entrevistada suportada pelas experiências profissionais. Os relatos da contadora-empresária indicaram o uso de recursos tecnológicos para a gestão do negócio e ela tentava manter controle dos clientes e do negócio. Por outro lado, tais relatos sugeriram que a ênfase da utilização de tais recursos estava para o cliente e não para o negócio. De acordo com a entrevistada, a pouca dedicação dos sócios resultou em problemas de gestão culminando em reflexos financeiros para eles. No entanto, destacou que o sistema utilizado permitia “[...] integrar com o escritório e empresa e ser fácil de usar. Então eu usava e por ele também eu tentava manter meus controles da minha empresa [...]” (M.J.). Destaca que, por meio dessa ferramenta, seria possível realizar a prestação dos serviços, mantendo uma gestão sobre estes, bem como a obtenção de informações para uso próprio e auxiliares para outras empresas.

A empresa possuía dois sócios que atuavam na prestação de serviços com o apoio de dois profissionais, um com formação e experiência no segmento. No negócio ainda atuava outro colaborador, terceirizado, como suporte para o auxílio nas rotinas e demandas externas. Porém, destacou a ex-empresária, os problemas financeiros inviabilizaram manter os empregados.

A empresa dedicava-se à prestação de serviços básicos e auxiliares de contabilidade – folha de pagamento, conciliação e contabilização, obrigações acessórias, entre outros –, regularização de obras de construção civil, além de serviços específicos e burocráticos para pessoas físicas, como elaboração de declarações fiscais e auxílio no *eSocial*<sup>6</sup>, entre outros. Não possuía diferenciação com os concorrentes. No entanto, ressalta que o “[...] interesse era acrescentar mais serviço com o tempo.” (M.J.).

De acordo com a entrevistada, havia ainda pouca diferenciação entre os serviços ofertados e os oferecidos pelo mercado. Nesse sentido, comentou que “[...] como já tínhamos experiência em empresa, atuava também em algumas necessidades dos clientes, se fosse de

---

<sup>6</sup>O projeto *eSocial* é uma ação conjunta dos seguintes órgãos e entidades do governo federal: Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB, Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e Ministério do Trabalho – MTb e consiste em um novo sistema de registro elaborado pelo Governo Federal para facilitar a administração de informações relativas aos trabalhadores. (*Portal eSocial*, 2017).

nossa especialidade.” (M.J.). Contudo, segundo ela, prezavam pela qualidade, pontualidade e transparência na prestação dos serviços.

#### ***4.4.3 Descrição das especificidades do ambiente empresarial***

A empresa atuava na região de Venda Nova visando, como principais clientes, o comércio e pequenos empreendedores de construção civil conhecidos no Simples Nacional e Lucro Presumido e pessoas físicas. Segundo os relatos da entrevistada, a falta de clientes e a inadimplência afetaram a viabilidade do negócio. Entretanto, a ex-proprietária relata cautela na atuação empresarial. Nesse sentido, citou que “[...] não tinha um perfil específico e definido; geralmente, pequenos empresários e empresas, mas tomávamos o cuidado de não pegar cliente fora de nossa capacidade [...]” (M.J.). De acordo com ela, isso se dava por suas capacidades limitadas, embora houvesse segurança do serviço que ofertava ao mercado.

Contudo, de acordo com R.C., a empresa foi constituída em um período turbulento para a economia brasileira e, embora houvesse oportunidade de empreender no segmento, esse mesmo período direcionou a empresa para a extinção.

Segundo a ex-proprietária, para as unidades empresariais em que atuava, o cenário econômico brasileiro influenciou de forma distinta. De acordo com ela, no que diz respeito aos pequenos negócios de comércio e varejo, encerraram as atividades ou foram direcionados para a informalidade. Já para o segmento dos pequenos empreiteiros de construção civil, comentou, o ramo tornou-se inviável pelo aumento dos insumos da área frente à redução do poder de compra de imóveis.

Os relatos da entrevistada indicaram que a empresa já manteve uma clientela de 67 clientes, além dos esporádicos, mas que, na ocasião do fechamento, havia menos de 3 clientes, tornando inviável permanecer no segmento.

No contexto geral, segundo a entrevistada, a inviabilidade do negócio, seja pela falta de clientes, seja pela inadimplência gerada pelo contexto econômico, culminou em prejuízos financeiros aos sócios, redirecionando-os ao mercado de trabalho formal. Completou que

[...] isso prejudica toda a cadeia, pois de muitos não recebemos pelos serviços que fizemos, e isso afetou todo mundo e ficamos muito sensibilizados com isso, com o prejuízo, com o que arcamos com clientes também; e afetou também nossas amizades. Ainda, quando montamos o escritório, peguei um empréstimo e não consegui pagar e parou na justiça; e agora é esperar pra ver. Com toda essa confusão tive que fechar tudo e voltar pro mercado de trabalho como empregada, mas ainda com esperança disso tudo passar [...]. (R.C.).

Em relação aos concorrentes, segundo R.C., apesar do volume de profissionais e de empresas no segmento contábil, é possível ao contador-empresário explorar outros nichos. Todavia, conforme citou, um dos grandes desafios para empreender no segmento contábil relaciona-se às práticas de preço sem regulamentação, praticadas por profissionais e empresas, impactando em diversos negócios. Relatou que, no caso da empresa em análise,

[...] já tive casos em que perdi clientes pra outro contador que cobrava mais barato e já ganhei cliente por cobrar mais barato e como não é muito consensual sobre os valores, para uns clientes, principalmente esses pequenos mercadinhos e tal, mudar não é problema [...]. (R.C.).

A entrevistada afirmou não ser comum a relação entre as empresas do segmento, excetuando-se situações esporádicas e necessárias com objetivos específicos. Comentou que “[...] no geral, os contadores têm medo de aproximação com outro contador, talvez pela concorrência ou pelo medo de saber coisas das empresas deles [...]” (R.C.). Segundo ela, a concorrência afetou o negócio, principalmente por preços mais baixos, resultando em perdas de clientes. Assim, a ex-empresária relatou tentativas de manter parcerias para obter informações, inclusive prestando serviços como terceirizada.

Por fim, para a ex-proprietária, as regulamentações governamentais, em especial políticas tributárias e econômicas que impactaram nos diversos segmentos empresariais do país, possuem grande relação com as EPSC. No entanto, salientou que as constantes mudanças e instabilidades políticas “[...] são o grande problema da contabilidade; tudo muda, todo dia e tem muita coisa que a gente faz e o cliente nem fica sabendo que a gente fez [...]”. Segundo ela, apesar de algumas alterações trazerem benefícios de serviços a serem explorados, tendiam a trazer serviços adicionais à EPSC sem agregar valor ao negócio ou mesmo sem percepção do esforço para com o cliente diante do serviço prestado.

#### **4.5 Análise e discussões intercasos**

Esta seção busca, por meio do produto da análise da seção anterior, avaliar similaridades e diferenças entre os casos, resultando em uma análise mais completa sobre o que distancia ou diferencia as empresas ativas (sobreviventes) daquelas que não tiveram sucesso no segmento empresarial (extintas).

Por meio da análise comparativa entre os casos, torna-se possível também compreender as informações e relacioná-las com as categorias de fatores selecionados e demonstrados no Quadro 7.

Os quatro casos utilizados possuem as características gerais conforme o Quadro 9, que possui como finalidade contextualizar os casos e iniciar a discussão entre eles.

**Quadro 9– Características gerais dos casos estudados**

Situação	Ativa		Extinta	
Empresa	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Natureza empresarial	Eireli	Eireli	Ltda	Ltda
Idade do negócio	3 anos	7 anos	7 anos	3 anos
Localização	Belvedere/NL	Venda Nova/BH	Centro/BH	Venda Nova/BH
Área de atuação	BH/RMH	BH/RMH	BH/RMH	BH/RMH
Pessoas associadas	6	5	6	4
Experiência dos fundadores	Contábil/Empresarial	Contábil/Empresarial	Área Correlata	Área Correlata/Contábil
Clientela média	Até 100	Até 100	Até 100	Até 100
Nicho de atuação	Pequenos negócios em geral	Varejo, alimentação e construção civil	Pequenos negócios de serviços e construção civil.	Pequenos comércios e construção civil

**Fonte: Dados da pesquisa.**

O primeiro ponto de destaque do Quadro 9 está na natureza empresarial para os casos ativos e os extintos. As empresas ativas possuem seus registros sociais no Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas (RCPJ), enquanto as empresas extintas são registradas na JUCEMG. Esse ponto sugere falta de *expertise* no segmento empresarial dos contadores-empresários nos casos 3 e 4, embora não represente fator da sobrevivência ou mortalidade. O registro em cartório é uma das peculiaridades do segmento pela facilidade e possibilidade de redução de encargos tributários, especialmente do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN, em que os sócios que exploram a atividade possuem as mesmas prerrogativas profissionais reduzindo, assim, a carga tributária do negócio.

O segundo ponto a ser destacado é a idade dos casos analisados. Observa-se que os casos 1 (ativo) e 4 (extinto) e os casos 2 (ativo) e 3 (extinto) possuem idades de três e sete anos, respectivamente. Porém, notou-se, em suas descrições, que os fatores condicionantes entre as empresas ativas são similares, assim como nos casos extintos, sugerindo que a idade não é fator relevante para a sobrevivência ou a mortalidade de uma EPSC, uma peculiaridade no segmento.

A localização, para os casos analisados, não interferiu na sobrevivência ou na mortalidade das empresas, possivelmente pelas diversas alternativas de atuação do segmento, especialmente com a utilização de recursos tecnológicos. Nos quatro casos analisados, os

empresários dispunham de *softwares* específicos para a realização e o acompanhamento das rotinas internas e dos clientes, que permitiam a integração de informações, demonstrando a importância da utilização de recursos tecnológicos e que, aliando-se ainda à disposição de mecanismos para a coleta de documentos e informações entre a EPSC e o cliente, ampliaram a capacidade de atuação.

As pessoas envolvidas no segmento nas EPSC analisadas, em geral eram poucas, e isso se deu pela natureza dos serviços e especificidade do segmento: pequenos negócios, atuando com o mínimo de profissionais qualificados e para as atividades básicas. As atividades mais específicas, como consultorias ou atividades que demandam maior acurácia, ficavam sob a responsabilidade do contador-proprietário, fato observado principalmente nos casos das empresas sobreviventes. Nos casos 1 e 2, os contadores-empresários relataram que, por meio da automatização dos serviços, mantinham a qualidade com o mínimo de pessoas possíveis. Nesse sentido, sugere-se que, apesar da necessidade de mão de obra especializada no segmento, o volume (quantidade) de pessoas alocadas não reflete como fator condicionante da sobrevivência ou da mortalidade de uma EPSC.

Por fim, a clientela média e o nicho de atuação dos casos analisados podem impactar em sua lucratividade. Em todos os casos observou-se que o tamanho da clientela e o nicho de mercado foram escolhas do contador-empresário, sugerindo sua decisão do limite da sua empresa àquilo que se pretende ao ingressar no ambiente empresarial.

No entanto, a partir dos fatores condicionantes evidenciados na literatura pesquisada sobre sobrevivência e mortalidade de empresas, nas seções seguintes, serão abordados com maior profundidade os fatores inerentes ao indivíduo, ao negócio e ao ambiente, a fim de identificar as semelhanças e diferenças entre os casos analisados.

#### ***4.5.1 Similaridades intercasos das especificidades dos contadores-empresários***

Os fatores referentes às especificidades dos contadores-empresários tratados nessa seção são: características individuais, experiência, redes e formação.

##### ***4.5.1.1 Características individuais***

Os relatos das entrevistas e as análises dos casos sugeriram que as características pessoais foram primordiais na decisão de se criar uma EPSC. Contudo, observou-se que as características pessoais não foram uniformes nos casos analisados.

Os relatos dos casos 1 e 2 indicaram que as características dos contadores-empresários em assumir riscos e dedicação conduziram para a criação e a continuidade de suas empresas, preservando suas motivações e o agir com integridade e confiança. A trajetória desses contadores-empresários sugere que a característica de iniciativa é natural e norteia ações desde o ingresso na profissão. Os contadores-empresários desses casos, que já eram atuantes em EPSC consolidadas em seus nichos de atuação, assumiram o risco de empreender em novos negócios motivados a oferecer ao mercado serviços com valor agregado ao cliente e à EPSC, assim como a obter melhor qualidade de vida. Para constituírem e manterem o novo negócio, dedicaram-se intensivamente, visando o seu desenvolvimento, operacionalização, aprimoramento e crescimento. Baseados em suas imagens profissionais, já consolidadas no mercado, prezaram por integridade e confiança junto aos clientes, atuando com atenção na qualidade, no prazo e no atendimento com transparência.

Para o contador do caso 1, o profissional deve estar disponível para o negócio e focado na busca de conhecimento, o que é essencial para a sobrevivência de uma EPSC. Para o contador do caso 2, além da disponibilidade para o negócio, deve-se ter disponibilidade para o cliente – isso é um diferencial para o segmento.

Nos casos extintos 3 e 4, os relatos sugerem características de iniciativa e dedicação como primordiais para a criação das EPSC, assim como também a falta da manutenção de tais características, inferindo favorecer para a mortalidade de suas empresas. As contadoras-empresárias desses casos vislumbraram oportunidades motivadas pela movimentação do mercado. No caso 3, pela onda de “pejotização” e, no caso 4, pela possibilidade de obter clientes e pelo sonho de ser empresária, adotou-se a iniciativa de empreender nesse segmento empresarial. Os relatos sugerem motivações pessoais e não empresariais, pela oportunidade do momento em obter melhores ganhos financeiros, e daí diferenciando suas posturas em relação aos negócios.

Embora nos casos 3 e 4 houvesse preocupação com a manutenção de suas posturas pessoais perante os clientes, o cumprimento de prazos, o atendimento e qualidade naquilo que ofertavam, em seus relatos afirmaram que não estavam dedicadas integralmente ao negócio. Inicialmente suas empresas consistiam em uma alternativa de melhores ganhos, sugerindo que a dependência das decisões unipessoais e desvinculadas do mercado refletiam em um ambiente produtivo, catalisador no direcionamento do negócio para a extinção.

O quadro 10, a seguir, contém a síntese dos principais tópicos analisados entre os casos e relacionados às características pessoais dos contadores-empresários.

**Quadro 10 - Síntese das características individuais intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Características individuais	Orientação da ação em buscar nova oportunidade; motivação empresarial para criar novo negócio; dedicação intensa; iniciativa em estabelecer-se em diversos nichos e como referência no segmento contábil; utilização de imagem pessoal para transmitir confiança.	Orientação da ação em buscar nova oportunidade; motivação empresarial para criar novo negócio que agregue valor ao cliente e resulte em qualidade de vida; dedicação e disposição total da empresa e clientes; modo “sistemático” como mecanismo de formar imagem pessoal de confiança.	Motivação pessoal e criação de empresa para obter renda extra; iniciativa vinculada à oportunidade de captar clientes; pouca dedicação impactando na gestão da empresa, gerando descontroles e reflexos nos serviços e clientes; preocupação em manter o emprego na empresa com que estava vinculada.	Iniciativa em criar o negócio pela possibilidade de obter clientes; motivação pessoal no sonho de ser empresária e de obter renda extra; busca por ter uma imagem no mercado; dedicação parcial impactando no negócio e na gestão da empresa; em momentos de crise, abandono da empresa e retorno ao mercado de trabalho como empregada.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5.1.2 Experiência

Nos casos 1, 2 e 4 analisados, os contadores-empresários relataram que aprenderam o ofício da profissão quando iniciaram suas trajetórias no segmento, obtendo dessas experiências os conhecimentos e *expertises* necessários, com exceção da contadora do caso 3, que sempre atuou em área correlata.

O contador do caso 1 possuía 11 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor, direcionando-o para o segmento empresarial e atuação como palestrante. A unidade pesquisada é a segunda EPSC do entrevistado. Já o contador do caso 2 possuía 23 anos de experiência no segmento contábil, como empregado e gestor, e atuante como palestrante e professor universitário em gestão empresarial e gestão de pessoas. A unidade pesquisada é a segunda EPSC da qual participa.

A contadora do caso 4 possuía 8 anos de experiência em empresa no ramo de construção civil de pequeno porte, nas áreas administrativa e financeira. Atuou como empregada em uma EPSC por 5 anos, auxiliando em atividades técnicas e na gestão da empresa. Já a contadora do caso 3, com 24 anos de experiência em empresa privada de acessórios de moda de grande porte, atuava em cargos de coordenação administrativa e financeira. Nesses dois casos, os de extinção, notou-se a ausência de experiência empresarial e os relatos indicaram dificuldade em associar a experiência profissional ao negócio.

Os relatos dos contadores das empresas ativas dos casos 1 e 2 sugerem que, por meio

de suas expertises desenvolvidas nas experiências no segmento, assimilaram melhor a decisão ao emprenderem, o que possibilitou transformar possíveis pontos fracos em fortes, resultando em maior sobrevivência de seus negócios, com alta influência na decisão de empreender em uma nova EPSC e na manutenção da sobrevivência do negócio

Por outro lado, os relatos das contadoras dos casos 3 e 4 sugerem que as suas experiências não foram primordiais para o acesso ao segmento empresarial, embora haja relatos do uso das experiências em prol do negócio. No caso 4, a contadora tentava fazer uso de suas *expertises* em prol dos serviços prestados na tentativa de manter controles. Os relatos sugerem que a ausência de certas habilidades pode ter desfavorecido o negócio, contrariando as intenções dos fundadores, por relegarem aspectos internos do negócio e enfatizarem somente os clientes.

O quadro 11 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados às experiências dos contadores-empresários e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 11- Síntese da experiência intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Experiência	11 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor, experiência como palestrante; unidade pesquisada é a segunda EPSC do entrevistado.	23 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor; atua como palestrante e professor universitário em gestão empresarial e gestão de pessoas; unidade pesquisada é a segunda EPSC.	24 anos de experiência em empresa privada de acessórios de moda de grande porte, atuando em cargos de coordenação administrativa e financeira; primeiro empreendimento da entrevistada; sem experiência empresarial e com dificuldades em aplicar experiência ao negócio próprio.	8 anos de experiência em empresa no ramo de construção civil de pequeno porte, nas áreas administrativa e financeira; atuou como empregada em uma EPSC por 5 anos, auxiliando em atividades técnicas e na gestão da empresa; sem experiência empresarial.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5.1.3 Redes de contato

Em todos os casos analisados, observou-se que os profissionais foram inseridos no segmento contábil por meio das redes de contato. Extraíram destes vínculos laborais experiências e seus primeiros clientes.

Os contadores das empresas ativas, os casos 1 e 2, atuam no desenvolvimento e manutenção dessas estruturas relacionais, especialmente por suas habilidades profissionais no segmento oferecendo cursos e palestras, ou mesmo pela diversificação de serviços de suas empresas, exercendo forte influência na captação de novos clientes e obtenção de

informações, inclusive em momentos de crise, em que conquistam diversas indicações de clientes, com oferta de novos serviços.

Para os contadores das empresas extintas, os casos 3 e 4, embora tenham reconhecido a importância das redes de contato e usufruído delas para empreenderem no segmento, obtendo os primeiros clientes, não levaram em consideração a sua manutenção ou mesmo o desenvolvimento. A contadora do caso 3 comentou que aproveitou a onda de “pejotização” e investidores da construção civil. A contadora do caso 4 cita a oportunidade da captação de clientes da EPSC onde trabalhava, aproveitando-os na constituição de sua empresa, além de contatos pessoais.

Contudo, infere-se que os contadores dos casos 3 e 4 fixaram as atuações nos contatos já existentes, não desenvolvendo novas parcerias necessárias ao negócio, impactando diretamente em suas saídas do segmento contábil. Pode-se entender que atribuíram pouca relevância às suas redes, sejam empresariais ou pessoais, para investir em uma EPSC, direcionando-os para a saída do mercado.

O quadro 12 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados às redes de contato dos contadores-empresários, e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 12 – Síntese das redes de contato intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Redes de contato</b>	Utiliza as redes empresariais para captar primeiros clientes e para divulgar suas especialidades; realiza parcerias empresariais para compartilhar serviços, favorecendo atuar em diversos nichos; todos os clientes da empresa são por indicação; realiza treinamentos para desenvolver redes de contato e parcerias.	Utiliza as redes empresariais do antigo negócio para obter primeiros clientes; realiza cursos e treinamentos para entidades de classe, mantendo parcerias a fim de manter-se conhecido no mercado, além de parcerias com outros profissionais para compartilhamento de serviços técnicos e especializados; utiliza as redes de contato para captar novos clientes.	Utilizou os contatos profissionais ligados à empresa onde trabalhava para captar clientes em um momento de “pejotização” de funções de confiança – no entanto, não desenvolveu parcerias ou novas redes, especialmente empresariais, impedindo captar novos clientes.	Obteve os primeiros clientes empresariais por indicação na empresa onde trabalhava; durante o funcionamento, fazia uso das redes empresariais para obter clientes; utilizou os contatos pessoais para captação de clientes pessoa física; poucos contatos profissionais e empresariais que impactaram negativamente em momentos de crise.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.5.1.4 Formação

Nos casos 1 e 2, das empresas ativas, os contadores-empresários iniciaram suas trajetórias empresariais com a prestação serviços básicos de contabilidade e, a partir das

formações complementares, foram adicionando outras áreas de atuação no segmento.

O contador do caso 1 possui bacharelado em Ciências Contábeis, especialização em Auditoria e LLM em Direito Tributário, cursou MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e MBA em Gestão Estratégia e Gestão de Processos de Negócios. Vê a necessidade de busca contínua de conhecimento para uso pessoal e do negócio. Associa o conhecimento ao sucesso.

O contador do caso 2 tem formação técnica em Contabilidade, bacharelado em Ciências Contábeis, é especialista em Auditoria e em Controladoria, é mestre em Administração de Empresas e finalizou um MBA em Direito Tributário. Atua como professor universitário e palestrante, associando a formação acadêmica ao negócio. A partir de novas formações e especializações, acrescenta outras áreas de atuação como consultoria tributária e de gestão de pessoas, benéficas no contexto de crise.

Os casos 1 e 2 fazem uso de suas formações para a gestão interna de suas empresas, relacionando-as aos campos de atuação do segmento contábil e empresarial, o que favorece também na manutenção de suas redes de contato.

Nos casos 3 e 4, as contadoras possuíam formação em Ciências Contábeis e buscavam em cursos básicos e auxiliares o conhecimento para atuação no segmento.

A formação nos casos 1 e 2 parece ter interferido no modo “como” os proprietários de atuam e expandem o negócio. No entanto, para as empresas extintas, a carência de formação parece ter limitado as gestoras no desenvolvimento de novos serviços e habilidades, influenciando na não permanência no mercado.

O quadro 13 contém a síntese dos principais tópicos analisados relacionados à formação dos contadores-empresários e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 13 – Síntese da formação intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Formação	Bacharelado em Ciências Contábeis, especialista em Auditoria e LLM em Direito Tributário, cursou MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e possui MBA em Gestão Estratégia e Gestão de Processos de Negócios; vê a necessidade de busca contínua de conhecimento.	Formação técnica em contabilidade, bacharelado em Ciências Contábeis, é especialista em Auditoria e em Controladoria, mestre em Administração de Empresas e finalizou um MBA em Direito Tributário; desenvolve cursos e palestras; associa a formação acadêmica ao negócio.	Formação técnica em Administração e bacharelado em Ciências Contábeis; buscava treinamentos em entidades de classe.	Bacharelado em Ciências Contábeis; buscava treinamentos em entidades de classe.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### ***4.5.2 Similaridades intercasos das especificidades das empresas de contabilidade***

Esta seção possui enfoque nos fatores inerentes às especificidades do negócio-emprego em seus aspectos internos. Os fatores selecionados para análise nesta categoria são: a gestão, os serviços prestados e a mão de obra qualificada.

##### ***4.5.2.1 Gestão***

Nos quatro casos analisados, os contadores-empresários eram os responsáveis pela gestão e pelo planejamento da EPSC. Os seus relatos sugerem um distanciamento da visão do negócio como um todo, entre os casos ativos e extintos, com influência de suas habilidades e capacidades desenvolvidas em suas trajetórias profissionais, assim como no estoque de conhecimentos.

No caso da empresa 1, é utilizado um sistema de gestão para o negócio integrado com clientes, favorecendo a obtenção de informações para análise de indicadores de desempenho e controles internos. De acordo com o contador-empresário, a empresa estaria sendo preparada para ser um “SEBRAE” privado, referindo-se a ofertar consultorias técnicas e empreendedoras como meio de auxílio à gestão de outras empresas. O empresário desenvolve alternativas para manter suas receitas em momentos de crise, pulverizando o faturamento de sua carteira de clientes, o que favorece uma saúde financeira da empresa.

No caso 2, a gestão da empresa é realizada com o auxílio dos empregados. A empresa faz uso de um sistema integrado de gestão de informações e ferramentas auxiliares que integram com os clientes, favorecendo a pontualidade na gestão, também dos clientes. O empresário busca incrementar consultorias tributárias e de gestão de pessoas, além de flexibilizar e pulverizar as receitas dos clientes na tentativa de manter controles financeiros.

Nos casos 1 e 2, a partir de experiência anterior malsucedida no segmento, constituíram as unidades analisadas, planejando-as para aquilo que pretendiam enquanto empreendedores – empresas sólidas em seu ambiente, por meio das quais teriam controle da gestão, visando qualidade de vida, bem como a longevidade dos negócios.

Nos casos 3 e 4, a gestão era compartilhada entre os sócios do negócio e utilizavam-se *softwares* de gestão que favoreciam a realização das atividades. No caso 4, a contadora relatou esforços em manter os controles do negócio, suportados por suas *expertises*. No entanto, esses casos possuem em comum o enfoque na prestação dos serviços e clientes, relegando aspectos internos do negócio. Semelhantemente, nesses casos, as deficiências

gerenciais e financeiras impactaram no negócio, com reflexos para os sócios.

Destaca-se que, entre os casos de sucesso e de fracasso, a dedicação dos sócios ao negócio, com enfoques distintos, sugere impacto na gestão das empresas.

A comparação dos casos em questão sugere certo cuidado nos casos 1 e 2 em manterem suas receitas, especialmente nos momentos de crise, algo não percebido pelos casos 3 e 4, que culminaram em descontroles financeiros pela perda de clientes e pela inadimplência, com reflexos para os sócios, resultando na inviabilidade dos negócios.

Assim, pode-se inferir que, para os casos de sucesso, a gestão e o planejamento dos negócios possuía relação com suas capacidades e habilidades, cuja experiência e dedicação tornaram o processo natural, bem como com a capacidade de aplicar no dia a dia dos negócios seus conhecimentos, seja para uso próprio, seja em benefício dos clientes, provocando influência para a sobrevivência. Por outro lado, para os casos de fracasso, a falta de atenção quanto à gestão possuiu uma influência direta para a mortalidade das empresas. No entanto, conforme afirmou a contadora-empresária do caso 4, “[...] voltar para o mercado não é errado e faz parte do aprendizado [...]” (R.C.).

O quadro 14 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados à gestão das EPSC e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 14 – Síntese da gestão intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Gestão</b>	Gestão realizada pelo entrevistado; faz uso de sistema de gestão para o negócio e integrado, com clientes; gera indicadores de gestão por meio das informações internas. Empresa estaria sendo preparada para uma consultoria privada, conforme indica o sócio.	Gestão realizada pelo sócio contador, com auxílio dos empregados; utiliza as informações do negócio para a realização da gestão e processo decisório e prestação dos serviços, favorecendo a pontualidade na gestão, também dos clientes.	Gestão da empresa compartilhada com o sócio participante; empresa utilizava sistema de gestão com enfoque para a prestação dos serviços e não nos aspectos internos do negócio; deficiências gerenciais e financeiras impactaram no negócio, com reflexos para os sócios.	Gestão realizada pela entrevistada; fez uso de recursos tecnológicos para a gestão do negócio e tentava manter controles dos clientes e do negócio. A ênfase na prestação dos serviços gerou problemas de gestão e financeiros que afetaram a empresa, com reflexos para os sócios.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5.2.2 *Serviços ofertados*

Para os casos 1 e 2, verificou-se oferta de serviços amplos e personalizados, além dos serviços básicos de contabilidade, enquanto nos casos 3 e 4, extintos, somente a prestação de

serviços básicos.

A empresa do caso 1 prestava serviços básicos e auxiliares de contabilidade, mas com ênfase em atuar com serviços personalizados de consultoria em planejamento tributário e financeiro e com treinamentos empresariais, especialmente para novos empresários.

No caso 2, há a prestação de serviços de consultoria contábil, tributária e trabalhista, gestão empresarial e de pessoas, porém personalizados. Embora a empresa atue na prestação dos serviços básicos para todos os clientes, terceiriza esse tipo de serviços. Estes dois casos destacam que prazo, atendimento, transparência e qualidade são atributos que agregam valor à EPSC, fazendo com que o cliente se sinta amparado e fiel à prestadora de serviços.

Nos casos 3 e 4 eram prestados somente os serviços básicos de contabilidade, tais como: emissão de notas fiscais, balancetes e relatórios e realização de obrigações acessórias fiscais, mas com a inexistência de diferenciação com os concorrentes. No caso 4, ainda, havia a prestação de serviços de regularização de obras de construção civil e burocráticos para pessoas físicas, como elaboração de declarações, *eSocial*, entre outros.

Os relatos sugerem que a importância e a razão da existência de uma EPSC estão na prestação dos serviços que oferta, e possuem impactos nas empresas do segmento. Para os casos de sucesso, dadas as expertises dos contadores-empresários, a variedade dos serviços prestados influencia na sobrevivência de seus negócios, associada à possibilidade da escolha de quais serviços prestar e do modo “como” selecionar clientes e parcerias. No entanto, para as empresas extintas, a pouca variedade as limitou em seus campos de atuação e restringiu a permanência no segmento, culminando na mortalidade das empresas.

O quadro 15 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados aos serviços prestados pelas EPSC e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 15 – Síntese dos serviços prestados intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Serviços ofertados</b>	Serviços básicos e auxiliares de contabilidade, mas com ênfase em atuar com serviços personalizados de consultoria em planejamento tributário e financeiro, e treinamentos empresariais.	Serviços de consultoria contábil, tributária e trabalhista, gestão empresarial e de pessoas, porém personalizados; prestação de serviços básicos para todos os clientes, porém terceirizando esse tipo de serviços.	Serviços básicos de contabilidade, como emissão de notas fiscais, balancetes e relatórios e realização de obrigações acessórias fiscais, mas com a inexistência de diferenciação com os concorrentes.	Serviços básicos e auxiliares de contabilidade, regularização de obras de construção civil e burocrática para pessoas físicas, como elaboração de declarações, <i>eSocial</i> , entre outros; sem diferenciação com os concorrentes.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.5.2.3 Mão de obra

Nos casos 1 e 2, os contadores empresários atuam com poucos de colaboradores, dados seus interesses empresariais, mas com enfoque em pessoal especializado, associando utilização de recursos tecnológicos e inovação na prestação dos serviços.

No caso 1, a empresa mantém cinco empregados: quatro para a execução dos serviços e um para suporte nas rotinas internas. O proprietário, nesse caso, atua somente na gestão. No segundo caso, a empresa possui quatro empregados: três deles dedicados às consultorias empresariais, todos com formação superior e especializações, e um empregado para suporte administrativo. O proprietário atua na gestão e atividades de maior especialização. Para esses casos, os de sucesso, os empresários relatam os incentivos para a retenção dos empregados.

A empresa do caso 3 manteve quatro empregados: um colaborador mais experiente com enfoque na coordenação, dois analistas técnicos operacionais e um *office boy* para o suporte nas atividades administrativas e serviços burocráticos externos. Entretanto, seus relatos indicaram grande dificuldade em reter esses empregados, resultando em rotatividade e impactos sobre os serviços prestados. No caso 4, os sócios atuavam na prestação dos serviços e a empresa mantinha um empregado com experiência no segmento e um contratado terceirizado para auxílio nas rotinas e demandas externas.

Para os casos 1 e 2, manter profissionais qualificados possibilita aos contadores-empresários focarem na gestão do negócio, contrariamente aos casos 3 e 4, cujos sócios auxiliavam nas atividades operacionais das empresas. Em todos os casos, a mão de obra possui/possuía influência sobre a EPSC, todavia, gerando impactos opostos.

O quadro 16 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados à mão de obra utilizada pelas EPSC e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 16 – Síntese da mão de obra intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Mão de obra	5 empregados: 4 especializados para a execução dos serviços e 1 para suporte nas rotinas internas; oferece incentivos e auxílio na educação continuada; proprietário atua na gestão.	4 empregados: 3 dedicados nas consultorias, formados e com especializações e 1 para suporte administrativo; proprietário atua na gestão e em atividades de maior especialização.	Manteve 4 empregados: 1 para coordenação, dois técnicos operacionais e 1 <i>office boy</i> para atividades administrativas e serviços burocráticos externos; possuía dificuldades em reter empregados.	Sócios atuavam na prestação de serviços com apoio de 2 profissionais: 1 experiente e 1 terceirizado para demandas externas; com problemas financeiros, não conseguiu manter empregados.

Fonte: Dados da pesquisa.

### ***4.5.3 Similaridades intercasos das especificidades do ambiente empresarial***

O ambiente externo de uma EPSC é aquele no qual o contador-empresário não possui o controle. Para este estudo, definiram-se como fatores de análise o perfil do cliente, a natureza da concorrência e as políticas públicas.

#### ***4.5.3.1 Perfil do cliente***

Nos quatro casos analisados, observou-se que os perfis dos clientes estavam dentro dos interesses dos contadores-empresários para seus negócios, porém impactados por motivações diferentes.

Nos casos 1 e 2, os contadores-empresários já definem como premissa um baixo volume de clientes, mas com expectativa em manter qualidade, lucratividade e o controle e gestão da EPSC.

A empresa do caso 1 atua com pequenas empresas, sem selecionar nicho de mercado e forma de tributação e possui ênfase em novas empresas. Para cumprir os propósitos do contador-empresário, mantém carteira reduzida e busca manter média de faturamento entre os clientes, minimizando impactos com a possível redução do número de clientes. No momento da pesquisa, possuía aproximadamente 105 clientes. Em períodos de crise, mediante as expertises e habilidades do proprietário, a empresa conseguia manter a média da clientela e suprir a contração do mercado com a oferta de serviços adicionais de gestão de passivos tributários, demanda observada de grande impacto nesse período. De acordo com o relato do contador-empresário, o momento de contração da economia observado nos últimos anos foi o momento de maior crescimento de sua empresa.

A empresa do caso 2 atua com pequenos negócios, franquias do ramo de alimentação e pequenas empresas da construção civil, todos optantes pelo Simples Nacional. A empresa mantém faturamento médio entre clientes para minimizar impactos em caso de redução da carteira de clientes. O contador-empresário relatou que os clientes do setor de construção foram severamente afetados em momentos de crise. Mesmo assim, a empresa mantém uma carteira de 35 clientes, com um total de 76 unidades (matriz/filiais). As contrações do mercado impactaram nos clientes dessa empresa, dada a natureza de seus clientes. No entanto, o proprietário faz uso de suas habilidades e experiências para desenvolver novos serviços, minimizando reflexos nesses contextos.

O caso 3 atuava com pequenos prestadores de serviços e empreendedores de construção civil, optantes pelo Simples Nacional ou Lucro Presumido. A empresa chegou a

ter 83 clientes ativos e, antes de encerrar atividades, existiam somente 12 ativos e adimplentes. Os clientes do setor de construção foram severamente afetados em momentos de crise. A falta de clientes e a inadimplência afetaram diretamente o negócio.

A empresa do caso 4 atuava no segmento de pequenos comércios e pequenos empreendedores de construção civil, vinculados à sua rede de contatos profissional, optantes pelo Simples Nacional e Lucro Presumido e serviços diversos pessoas físicas. A empresa já manteve na carteira 67 clientes ativos e, antes de encerrar atividades, somente três ativos. Os clientes da construção civil e comércio foram afetados em períodos de crise. A falta de clientes e a inadimplência afetaram o negócio.

Embora o perfil dos clientes do caso 2 seja semelhante aos casos 3 e 4, extintos, a capacidade de desenvolver e ofertar novos serviços e as redes de contato minimizaram os impactos da redução da carteira de clientes em período de crise. No entanto, os casos 3 e 4 sucumbiram pela falta de clientes e problemas daí gerados, pela incapacidade de desenvolver novas oportunidades, e sugere-se ainda a subutilização de suas redes de contato, já citada anteriormente, não favorecendo a captação de novos clientes, associada ainda à pouca variedade de serviços.

Para os casos analisados, pode-se inferir que atuar no segmento com enfoque em diversos perfis de clientes, como no caso 1, e não delimitar a atuação da empresa para perfis ou nichos distintos do mercado, como nos casos 2, 3 e 4, pode impactar na continuidade de uma EPSC no mercado. Nestes últimos, atuar com maior ênfase nos segmentos de varejo, comércio e construção civil, impactados em períodos de crise, influenciou negativamente nos negócios, com perda de clientes e receitas.

O Quadro 17 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados ao perfil do cliente de atuação das EPSC e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 17 – Síntese do perfil do cliente intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Perfil do cliente</b>	Pequenas empresas para todos os nichos de mercado, com ênfase em novas empresas; mantém carteira reduzida e busca manter média de faturamento entre os clientes, a fim de minimizar possíveis	Franquias do ramo de alimentação e pequenas empresas da construção civil, optantes pelo Simples Nacional; mantém faturamento médio entre clientes para minimizar impactos em caso de	Empresas prestadoras de serviços e empreendedores de construção civil, optantes pelo Simples Nacional ou Lucro Presumido. Chegou a ter 83 clientes ativos e, antes de encerrar atividades, existiam	Comércio e pequenos empreendedores de construção civil, conhecidos, no Simples Nacional e Lucro Presumido e pessoas físicas; já teve carteira de 67 clientes e, antes de encerrar atividades, somente 3

	impactos com a perda de clientes; possui aproximadamente 105 clientes.	perda daqueles; setor de construção impactado em momentos de crise; possui 35 clientes, com um total de 76 unidades (matriz/filiais)	somente 12 ativos e adimplentes; segmento da construção foi afetado em momentos de crise e a falta de clientes e a inadimplência afetaram o negócio.	ativos; clientes da construção civil e comércio foram afetados em períodos de crise e a falta de clientes e a inadimplência afetaram o negócio.
--	--	--	--	---

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.5.3.2 Natureza da concorrência

Do ponto de vista dos contadores-empresários, o segmento carece de ética profissional, algo incomum no segmento, sugerindo requerer um novo modo de pensar dos profissionais.

Os contadores dos casos 1 e 2 relataram a “prostituição” no segmento como o modo de agir do profissional, interferindo em toda a classe contábil e prejudicando diversos negócios, seja pela oferta de preços inferiores aos cobrados pelo mercado ou pela atuação irregular.

Para o contador-empresário no caso 1, esse tipo de postura do profissional não afeta seu negócio, pois acredita em suas capacidades e potenciais como empreendedor. Segundo ele, “[...] daqui a algum tempo alguns escritórios ou vários escritórios estarão acabando [...]”, referindo-se à atenção do mercado quanto a essas ações.

Para o contador-empresário do caso 2, alia-se à má conduta ética de alguns profissionais o perfil de alguns clientes, que buscam serviços de baixo preço e que são oferecidos com baixa qualidade. O contador-empresário destacou, no entanto, que embora haja um dano ao mercado, a atividade é estimulada pelo baixo rigor de fiscalização das entidades de regulamentação do segmento.

Para os contadores dos casos 1 e 2, manter parcerias com o segmento é essencial, pois propiciara a troca de informações e experiências e, em alguns casos, oportunidades empresariais. Para o caso 2, no entanto, a ação dos concorrentes resultou em perda de clientes ou a diminuição das receitas de serviços.

Para a empresa extinta no caso 3, a concorrência no segmento contábil agravou a atuação, especialmente, em momentos de crise. A contadora-empresária ponderou que um dos agravantes da situação de sua empresa foi a concorrência, ofertando serviços a preços inferiores, especialmente por profissionais entrantes no mercado.

Para o caso 4, a contadora-empresária comentou que, mesmo com a concorrência no segmento, há nichos a serem explorados pelos profissionais. No entanto, destacou que se faz necessário rever a postura profissional no segmento. Segundo ela, não é comum parceria no

segmento e relatou que “[...] no geral, os contadores têm medo de aproximação de outro contador, acho que é por causa da concorrência ou medo de saber coisas das empresas deles[...]”.

O contexto observado sugere que, excetuando-se o caso 1, a concorrência refletiu negativamente nas empresas, cujos impactos só foram minimizados no caso 2, gerando perdas de clientes e de receitas para os casos 3 e 4.

O Quadro 18 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados à natureza da concorrência no segmento das EPSC e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 18– Síntese da natureza da concorrência intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Natureza da concorrência</b>	Não impacta na empresa e mantém parcerias para troca de informações ou compartilhamento de serviços.	Afeta o negócio com perda de clientes e receitas com preços mais baixos praticados, mas tenta manter parcerias e proximidade.	Novos profissionais entrantes impactaram na empresa; perdeu parte dos clientes para concorrentes, especialmente por preços; não manteve parcerias.	Afetou o negócio, principalmente por preços mais baixos, resultando em perdas de clientes; tentou manter parcerias via prestação de serviços terceirizados.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.5.3.3 Políticas públicas

Para os contadores-empresários entrevistados, as ações do governo na prestação de serviços agregam esforços a estes, embora as ações possam ter diversas finalidades, inclusive de fomento econômico.

O contador empresário do caso 1 vê as ações governamentais como uma fonte de oportunidade. Nesse sentido, relatou que, em períodos de crise, especialmente, conseguiu crescimento do negócio via desenvolvimento e prestação de novos serviços dadas as ações do governo. A contadora do caso 4, de igual modo, explorando serviços do *eSocial*. Entretanto, diferentemente do caso 1, os relatos dos demais empresários sugerem que não estão atentos às possíveis oportunidades advindas desse fator e não relatam oportunidades, sejam pelas políticas tributárias ou econômicas.

Do ponto de vista dos casos analisados, sugere-se que as ações dos governos, embora possam favorecer uma EPSC, em geral, não interferem na longevidade desse segmento, excetuando-se o caso 1 citado.

O Quadro 19 contém a síntese dos principais tópicos analisados e relacionados às políticas públicas impactantes no segmento das EPSC e apresenta as semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 19 – Síntese das políticas públicas intercasos**

Fator	Empresas ativas		Empresas extintas	
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Políticas públicas</b>	Políticas de regulação tributária como fonte de crescimento e oportunidade de negócios, favorecendo captar novos clientes e crescimento do negócio.	Aumento das horas trabalhadas sem agregar valor à EPSC e ao cliente.	Aumento das horas trabalhadas.	Explora serviços das pessoas físicas relativas ao <i>eSocial</i> .

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5.4 Síntese da análise e discussão intercasos

O Quadro 20 permite comparar os achados associados a cada um dos fatores de sobrevivência e mortalidade para o conjunto de empresas sobreviventes e para as extintas.

**Quadro 20 – Resumo geral das especificidades sobre sobrevivência e mortalidade de empresas nos casos analisados**

Categorias	Fatores	Empresas ativas		Empresas extintas	
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>1 – Especificidades dos contadores-empresários</b>	<b>Características pessoais</b>	Orientação da ação em buscar nova oportunidade; motivação empresarial para criar novo negócio; dedicação intensa; iniciativa em estabelecer-se em diversos nichos e como referência no segmento contábil; utiliza imagem pessoal para transmitir confiança.	Orientação da ação em buscar nova oportunidade; motivação empresarial para criar novo negócio que agregue valor ao cliente e resulte em qualidade de vida; dedicação e disposição total da empresa e clientes; modo “sistemático” como mecanismo de formar imagem pessoal de confiança.	Motivação pessoal e criação da empresa para obter renda extra; iniciativa vinculada à oportunidade de captar clientes; pouca dedicação impactando na gestão da empresa, gerando descontroles e reflexos nos serviços e clientes; preocupação em manter o emprego na empresa em que estava vinculada.	Iniciativa em criar o negócio pela possibilidade de obter clientes; motivação pessoal no sonho de ser empresária e de obter renda extra; busca por ter uma imagem no mercado, dedicação parcial impactando no negócio e na gestão da empresa; em momentos de crise, abandono da empresa e retorno ao mercado de trabalho.

Categorias	Fatores	Empresas ativas		Empresas extintas	
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
	<b>Experiência</b>	11 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor, experiência como palestrante; unidade pesquisada é a segunda EPSC do entrevistado.	23 anos de experiência no segmento contábil como empregado e gestor, atuando como palestrante e professor universitário em gestão empresarial e gestão de pessoas; unidade pesquisada é a segunda EPSC.	24 anos de experiência em empresa privada de acessórios de moda de grande porte, atuando em cargos de coordenação administrativa e financeira; primeiro empreendimento da entrevistada; em experiência empresarial e com dificuldades em aplicar experiência ao negócio próprio.	8 anos de experiência em empresa no ramo de construção civil de pequeno porte, nas áreas administrativa e financeira; atuação como empregada em uma EPSC por 5 anos, auxiliando em atividades técnicas e na gestão da empresa; sem experiência empresarial.
	<b>Redes de contato</b>	Utilização das redes empresariais para captação de primeiros clientes e para divulgação de suas especialidades; utilização de parcerias empresariais para compartilhar serviços, favorecendo atuar em diversos nichos; todos os clientes da empresa são por indicação; realização de treinamentos para desenvolver redes de contato e parcerias.	Utilização das redes empresariais do antigo negócio para obter primeiros clientes, realização de cursos e treinamentos para entidades de classe, mantendo parcerias a fim de manter-se conhecido no mercado, além de parcerias com outros profissionais para compartilhamento de serviços técnicos e especializados; utilização das redes de contato para captar novos clientes.	Utilização dos contatos profissionais ligados à empresa onde trabalhava para captar clientes em um momento de “pejotização” de funções de confiança. No entanto, não houve desenvolvimento de parcerias ou novas redes, especialmente empresariais, impedindo captar novos clientes.	Obtenção dos primeiros clientes empresariais por indicação na empresa onde trabalhava. Durante o funcionamento, uso das redes empresariais para obtenção de clientes; utilização dos contatos pessoais para captação de clientes pessoa física; poucos contatos profissionais e empresariais impactando negativamente em momentos de crise.
	<b>Formação</b>	Bacharelado em Ciências Contábeis, especialista em Auditoria e LLM em Direito Tributário, cursava MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e MBA em Gestão em Gestão Estratégia e Gestão de Processos de	Formação técnica em Contabilidade, bacharelado em Ciências Contábeis, especialista em Auditoria, especialista em Controladoria, mestre em Administração de Empresas e finalizava um MBA	Formação técnica em Administração e bacharelado em Ciências Contábeis; buscava treinamentos em entidades de classe.	Bacharelado em Ciências Contábeis; buscava treinamentos em entidades de classe.

Categorias	Fatores	Empresas ativas		Empresas extintas	
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
		Negócios; vê a necessidade de busca contínua de conhecimento.	em Direito Tributário; desenvolve cursos e palestras; associa a formação acadêmica ao negócio.		
2 - especificidades das empresas de contabilidade	Gestão	Gestão realizada pelo entrevistado; uso de sistema de gestão para o negócio e integrado com clientes; gera indicadores de gestão por meio das informações internas; empresa sendo preparada para uma consultoria privada, conforme indica o sócio.	Gestão realizada pelo sócio-contador com auxílio dos empregados; utilização das informações do negócio para a realização da gestão e processo decisório e prestação dos serviços, favorecendo a pontualidade na gestão, também dos clientes.	Gestão da empresa compartilhada com o sócio participante; utilização de sistema de gestão com enfoque para a prestação dos serviços e não nos aspectos internos do negócio; deficiências gerenciais e financeiras impactando no negócio, com reflexos para os sócios.	Gestão realizada pela entrevistada suportada pelas experiências profissionais; uso de recursos tecnológicos para a gestão do negócio e tentativa de manter controles dos clientes e do negócio; ênfase na prestação dos serviços gerou problemas de gestão e financeiros afetando a empresa, com reflexos para os sócios.
	Produtos e serviços	Serviços básicos e auxiliares de contabilidade, mas com ênfase em atuar com serviços personalizados de consultoria em planejamento tributário e financeiro, e treinamentos empresariais.	Serviços de consultoria contábil, tributária e trabalhista, gestão empresarial e de pessoas, porém personalizados. Prestação de serviços básicos para todos os clientes, porém com terceirização desse tipo de serviços.	Serviços básicos de contabilidade, como emissão de notas fiscais, balancetes e relatórios e realização de obrigações acessórias fiscais, mas com a inexistência de diferenciação com os concorrentes.	Serviços básicos e auxiliares de contabilidade, regularização de obras da construção civil e burocrática para pessoas físicas, como elaboração de declarações, <i>e-social</i> , entre outros; sem diferenciação com os concorrentes.
	Mão de obra	5 empregados: 4 especializados para a execução dos serviços e 1 para suporte nas rotinas internas; oferta de incentivos e auxílio na educação continuada; proprietário atua na gestão.	4 empregados: 3 dedicados às consultorias, formados e com especializações, e 1 para suporte administrativo; proprietário atua na gestão e em atividades de maior especialização.	4 empregados: 1 para coordenação, 2 técnicos operacionais e 1 <i>office boy</i> para atividades administrativas e serviços burocráticos externos; dificuldades em reter empregados.	Sócios atuavam na prestação de serviços com apoio de 2 profissionais, um experiente e terceirizado para demandas externas. Com problemas financeiros, inabilidade de manter empregados.

Categorias	Fatores	Empresas ativas		Empresas extintas	
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
3 - Especificidades do ambiente empresarial	Natureza da concorrência	Sem impacto na empresa e manutenção de parcerias para troca de informações ou compartilhamento de serviços.	Impacta o negócio com perda de clientes e receitas com preços mais baixos praticados; tentativa de manter parcerias e proximidade.	Novos profissionais entrantes impactando na empresa; perda de parte dos clientes para concorrentes, especialmente por preços; falta de manutenção de parcerias.	Com impacto no negócio, principalmente por preços mais baixos, resultando em perdas de clientes; tentativa de manter parcerias via prestação de serviços terceirizados.
	Perfil do cliente	Pequenas empresas para todos os nichos de mercado, com ênfase em novas empresa; manutenção de carteira reduzida e busca por manter média de faturamento entre os clientes, a fim de minimizar possíveis impactos com a perda de clientes; possui aproximadamente 105 clientes.	Franquias do ramo de alimentação e pequenas empresas da construção civil, optantes pelo Simples Nacional; manutenção de faturamento médio entre clientes para minimizar impactos em caso de perda daqueles; setor de construção impactado em momentos de crise; 35 clientes, com um total de 76 unidades (matriz/filiais)	Empresas prestadoras de serviços e empreendedores de construção civil, optantes pelo Simples Nacional ou Lucro Presumido; empresa chegou a ter 83 clientes ativos e, antes de encerrar atividades, existiam somente 12 ativos e adimplentes; segmento da construção afetado em momentos de crise; falta de clientes e a inadimplência afetaram o negócio.	Comércio e pequenos empreendedores de construção civil, conhecidos, no Simples Nacional e Lucro Presumido, e pessoas físicas; já teve carteira de 67 clientes e, antes de encerrar atividades, somente 3 ativos; clientes da construção civil e comércio afetados em períodos de crise; falta de clientes e a inadimplência afetaram o negócio.
	Políticas públicas	Políticas de regulação tributária como fonte de crescimento e oportunidade de negócios, favorecendo captar novos clientes e crescimento do negócio.	Aumento das horas trabalhadas sem agregar valor à EPSC e ao cliente.	Aumento das horas trabalhadas.	Exploração de serviços das pessoas físicas relativas ao <i>eSocial</i> .

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 20, é possível apresentar os fatores de maior ou menor aderência para a explicação dos motivos capazes de distinguir os dois grupos de empresas, conforme Quadro 21.

Para fins de identificação, foram associadas as influências positivas (+), negativas (-) ou neutras (N) sobre o fator/causa no caso analisado. Essa associação, considerada a partir dos

relatos dos contadores empresários, sugere que os fatores condicionantes abordados neste estudo e os atributos e características esperados do contador-empresários podem estar enraizados em seus perfis pessoais e conduzem o modo “como” atuam no segmento contábil.

**Quadro 21 - Aderência dos fatores condicionantes e dos atributos/características individuais na sobrevivência ou na mortalidade de empresas nos casos analisados.**

Categoria	Fator/Condicionante	Atributo/Característica	ATIVAS		EXTINTAS	
			Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
			+ / - / N	+ / - / N	+ / - / N	+ / - / N
1 - Empreendedor (indivíduo)	Características pessoais	Integridade e confiança	+	+	+	+
		Motivação	+	+	-	-
		Dedicação	+	+	-	-
		Iniciativa	+	+	+	+
		Propensão a riscos	+	+	N	N
	Experiência	Com gestão/Empresarial	+	+	-	-
	Redes de contato	Relações pessoais e capacidade de interação	+	+	-	-
	Formação	Conhecimentos e habilidades	+	+	-	-
2 - Empreendimento (negócio)	Gestão	Capacidade de gestão	+	+	-	-
	Serviços ofertados	Agilidade e pontualidade	+	+	+	+
		Qualidade	+	+	+	+
		Variedade	+	+	-	-
	Mão de obra		+	+	-	-
3 - Ambiente	Natureza da concorrência		N	-	-	-
	Perfil do cliente		+	-	-	-
	Políticas públicas		+	N	N	N

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que os atributos e características de dedicação, iniciativa e propensão a riscos, relacionados às características individuais dos contadores-empresários e à variedade relacionada aos serviços prestados pelas EPSC, embora ausentes do modelo proposto, surgiram nos relatos, sendo necessário mencioná-los, explorando-os a fim de corroborar com a análise entre os casos.

Ao considerar a influência dos fatores condicionantes indicados no Quadro 12 e que poderiam influenciar negativamente na mortalidade ou na sobrevivência de uma pequena empresa de contabilidade, tem-se que:

- a) A motivação dos contadores-empresários para empreender e manter o negócio pode direcionar à sobrevivência ou à mortalidade empresarial. Os relatos dos casos 3 e 4 sugeriram que a motivação dos contadores-empresários estava relacionada com os interesses pessoais e não empresariais, pela oportunidade em obter renda extra. Nesses casos, segundo salientam Ferreira e Santos (2008), a motivação direciona o negócio ao

fracasso. Por outro lado, Matias e Andrade (2012) e Campos Junior e Peres (2016) afirmaram que para empreender no segmento contábil a motivação tem que impulsionar a necessidade de realização, como observado nos casos 1 e 2, em que os contadores buscavam a realização e satisfação oferecendo ao mercado serviços personalizados e com qualidade, influenciados pela necessidade de satisfação pessoal em contribuir para o segmento;

- b) A dedicação dos contadores-empresários aos seus negócios parece ser uma diferença entre os casos, compondo-se como fator para a sobrevivência ou a mortalidade. Segundo Dalmoro, Pereira, Arruda e Venturini (2010), Lourenço (2013) e Peleias *et al.* (2015) a dedicação do profissional no segmento contábil interfere no seu modo 'como' enxergar a profissão. Em estudos sobre sobrevivência e mortalidade empresarial, Ricci (2011) e Albuquerque (2013) relataram que a dedicação favorece na descoberta de novas oportunidades e nichos a serem explorados. A análise sugeriu que, para os casos 1 e 2, os contadores estavam dedicados intensamente no acompanhamento e desenvolvimento de suas empresas. Para tanto, buscavam estar disponíveis para o negócio e para os clientes, atuando em sua gestão e na maximização dos resultados por meio do acompanhamento dos clientes. Diferentemente, relatos dos casos 3 e 4 sugerem que a dedicação parcial, ou ausente, dos contadores sobre os negócios direcionou-os em relegar aspectos internos de suas empresas, impedindo de ver o negócio como um todo, direcionando naturalmente para a mortalidade deste;
- c) Segundo Testas e Moreira (2014) e Gomes e Silva (2018), a experiência motiva e condiciona os contadores a constituírem empresas. Segundo eles, as experiências abrangentes proporcionam diversas possibilidades diante das peculiaridades e complexidades da profissão. Nos casos 1 e 2, a ampla experiência profissional e empresarial favoreceu o desenvolvimento das *expertises* utilizadas na gestão e na condução dos negócios com clientes. No entanto, para os casos 3 e 4 há pouca experiência empresarial e, no segmento, sugere o não desenvolvimento das *expertises* necessárias para atuação, direcionando o negócio para a mortalidade;
- d) As redes de contato foram essenciais para obter os primeiros clientes e sua manutenção é essencial para os analisados. Entretanto, não foram bem assimiladas pelos contadores dos casos 3 e 4, impedindo-lhes de agregar novos clientes e impactando na continuidade das empresas. Já nos casos 1 e 2 favoreceram, inclusive em momentos de crise, pois os contadores-empresários atuaram em seu desenvolvimento constante – o que corrobora as afirmativas de Vale e Guimarães

- (2010) e Pereira e Matias (2012) de que o sucesso empresarial tende a ser para aqueles que melhor conseguem usufruir dos benefícios de suas conexões sociais, conforme observado nos casos 1 e 2, de sucesso;
- e) As formações amplas e variadas dos contadores dos casos 1 e 2 favoreceram suas empresas e clientes pela diversificação e incorporação de serviços. Isso se deve, segundo alguns autores (Madruga, Colossi, & Biazus, 2016; Sena & Cançado, 2016; Assad & Souza, 2017), às suas formações amplas, tais como as habilidades técnicas essenciais à profissão e que, associadas às experiências pessoais, favorecem o sucesso empresarial. Diferentemente dos casos 3 e 4, em as formações básicas dos contadores-empresários limitaram as suas atuações no segmento. Nesses casos, segundo Sena e Cançado (2016) e Assad e Souza (2017), o sucesso só seria possível por meio do esforço adicional dos envolvidos no contexto, algo não observado;
- f) A gestão de uma EPSC é associada com o estoque de conhecimentos e *expertises* desenvolvidos pela formação e experiência e voltados tanto para aspectos internos quanto para os clientes/aspectos externos. Segundo Silva, Rocha e Melo (2011) e Macedo *et al.* (2012), constitui-se de uma função orgânica que culmina na formação de uma identidade organizacional sinérgica com diversos outros elementos pessoais do gestor, como suas habilidades técnicas e experiências. Nos casos 1 e 2, observou-se que a ampla formação e experiência no segmento dos contadores-empresários foram primordiais na criação e desenvolvimento de suas empresas e influenciaram no modo de administrar, diferentemente dos casos 3 e 4 que enfocaram somente na prestação dos serviços, relegando demais aspectos;
- g) Os serviços ofertados por uma empresa de contabilidade podem ser os mais variados possíveis, dada a amplitude de atuação no segmento. De acordo com o SEBRAE (2004), no segmento contábil faz-se necessária a busca por novas possibilidades comerciais. Alguns autores (Cestari Júnior, 2002; Lyra, 2003; Henrique *et al.*, 2009; Miola, Ávila, & Malaquias, 2012) apontaram que, naturalmente, nos serviços contábeis estão incorporados atributos como agilidade e pontualidade, qualidade e integridade, dadas as diversas peculiaridades do segmento por lidar com diversas informações de terceiros, subjugados às normatizações e práticas legais. Esses autores apontaram também que, nesse segmento competitivo, o diferencial tende a ser pela variedade de serviços ofertados. Observou-se que os casos 1 e 2 ofertavam serviços amplos de consultoria, além dos serviços básicos, diferentemente dos casos 3 e 4, que enfocavam na prestação de serviços básicos, influenciando em suas extinções;

- h) A mão de obra possui forte impacto em uma EPSC por influenciar na qualidade percebida e nos clientes, dada a interação constante do profissional na confecção e consumo dos serviços. Segundo Peleias *et al.* (2015), no ambiente contábil esse elemento constitui-se de diversos atributos e características, tais como a agilidade, pontualidade e confiança sobre os serviços prestados. Outros autores (Sithole, 2015; Madruga *et al.*, 2016; Fiolleau & Kaplan, 2016; Feil, Diehl, & Schuck, 2017 e Bugarim *et al.*, 2017) salientaram ser responsabilidade das empresas o desenvolvimento desse fator, tendo em vista influenciar em diversas áreas empresariais. Nesse ponto, observou-se, nos casos 1 e 2, a atenção dos contadores-empresários quanto à qualificação e motivação dos empregados das EPSC analisadas. Com o auxílio de empregados capacitados para as atividades, os entrevistados direcionaram a atenção para os aspectos internos das empresas e para a manutenção da carteira de clientes, via prestação de novos serviços e planejamento do negócio. Diferentemente, nos casos 3 e 4, os relatos sugeriram que as contadoras-empresárias relegaram a importância da mão de obra no contexto empresarial, não considerando ainda a importância desse fator na prestação dos serviços. Como resultado, as empresárias atuavam diretamente na realização das atividades operacionais das empresas e com o auxílio dos empregados, também na realização das rotinas, deixando de lado necessidades de planejamento e gestão do negócio, prejudicados pela falta de incentivo, inclusive para a retenção de empregados. A atenção aos serviços básicos e a dedicação das empresárias na execução e confecção inibiu atenção quanto ao negócio, impactando negativamente sobre suas empresas;
- i) O perfil do cliente em uma EPSC relaciona-se ao nicho de mercado em que o contador-empresário quer atuar. Alguns estudos (Ferreira & Santos, 2008; Batista, Santiago, & Rego, 2012; Sefiane, 2013; SEBRAE, 2014; Santini *et al.*, 2015; Couto, Campos, & Castro, 2016) apontam que esse elemento é um dos grandes entraves empresariais e ter, reter e manter clientes impacta diretamente em diversas empresas pelos reflexos daí gerados, especialmente financeiros. No caso 1 analisado, atuar em diversos nichos e segmentos de mercado favoreceu a empresa. No entanto, nos casos 2, 3 e 4 a prática de atuar em nichos distintos do mercado não foram favoráveis aos negócios, especialmente em momentos de crise, como últimos anos, que impactaram negativamente nos segmentos de alimentação/varejo e construção civil. Para o caso 2, as habilidades e *expertises* do contador-empresário favoreceram em momentos turbulentos, e em captar novos clientes pela oferta de novos serviços, mantendo as médias de receitas e clientes. Para os casos 3 e 4 impactaram na permanência no mercado, gerando, pela falta de clientes, transtornos

financeiros pela inadimplência e ausência de novas receitas;

- j) A natureza da concorrência influencia em diversos segmentos de negócios e, no segmento contábil, segundo Rodrigues e Lemos (2009), Lemos (2017) e Oliveira (2017), envolve aspectos éticos e requer dos profissionais cautela e manutenção para o equilíbrio do mercado. Nesse segmento, a concorrência tende a ser predatória e as condutas em geral tendem a prejudicar o setor (Lemos, 2017). Os relatos dos casos 2, 3 e 4 sugerem que essa variável impactou sobre os seus negócios, com a perda de clientes e, por conseguinte, de receitas. No caso 2, as expertises do contador-empresário suprimiram suas fraquezas, proporcionando minimizar impactos empresariais com a flexibilização de honorários bem como com a captação de novos clientes via diversificação de serviços. No entanto, para os casos 3 e 4 representaram a perda direta de clientes/receitas que culminaram na saída dessas empresas do segmento contábil, além de outros transtornos gerados.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Resultados

Ao considerar a importância do segmento contábil para a sobrevivência de outros segmentos empresariais e a ausência de estudos que expliquem eventualmente uma trajetória contraditória nesse segmento, este estudo buscou iniciar discussões sobre o assunto. Para tanto, buscou explicar a sobrevivência e a mortalidade das pequenas empresas de contabilidade a partir dos fatores condicionantes do fenômeno no contexto empresarial geral.

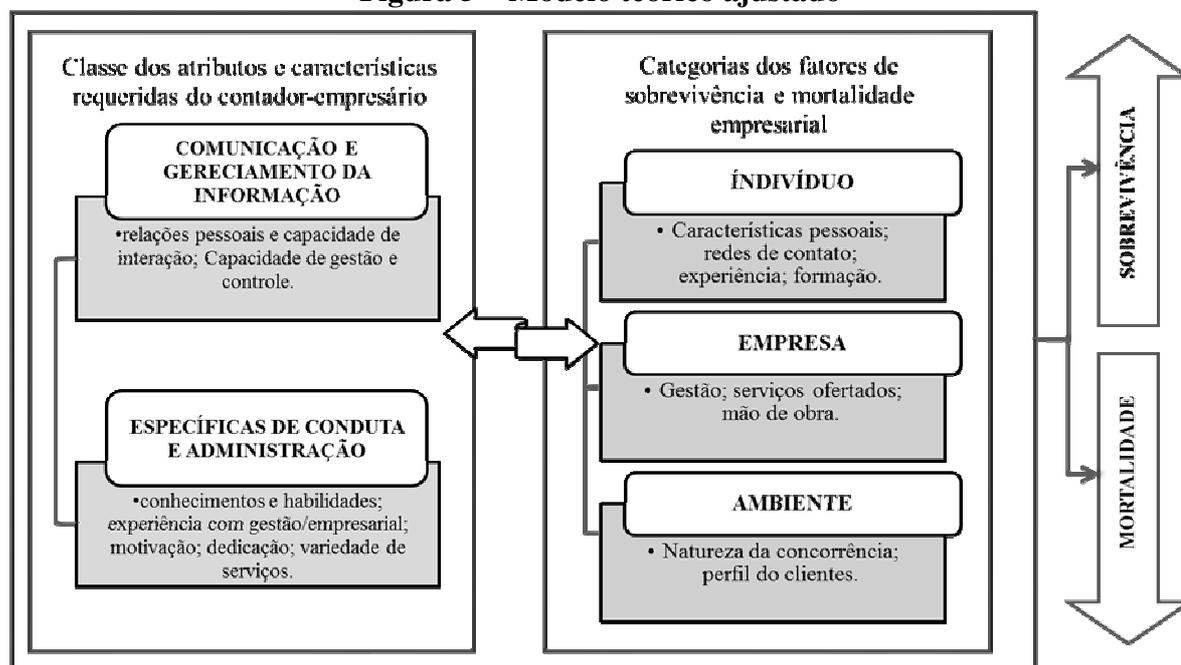
Por meio de um levantamento amplo na literatura, não foram evidenciados estudos específicos sobre o fenômeno da sobrevivência ou da mortalidade empresarial para esse segmento empresarial. Entretanto, a literatura geral sobre a sobrevivência e a mortalidade empresarial contém uma diversidade de fatores condicionantes (Everett & Watson, 1998; Viapiana, 2001; Geroski, Mata, & Portugal, 2002; Thornhill & Amit, 2003; Neves & Pessoa, 2006; Machado, Azevedo, & Silva, 2007; Ferreira & Santos, 2008; Silva, Jesus, & Melo, 2009; Carvalho & Fonseca, 2010; Grapeggia *et al.*, 2011; Batista, Santiago, & Rêgo, 2012; Chidnma, 2012; Ferreira *et al.*, 2012; Misunaga, Miyatake, & Filippin, 2012; Sefiane, 2013; Alves & Lisboa, 2014; Borges & Oliveira, 2014; SEBRAE, 2014; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015; Santini *et al.*, 2015; Albuquerque, Escrivão Filho, & Terence, 2016; Alvarenga, 2016; Barreto & Antonovz, 2016; Couto, Campos, & Castro, 2016; Justino & Tengeh, 2016; Zammel & Khoufi, 2016; Mateo & Machado, 2017; Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017; Melo, 2017; Santos & Miranda, 2017).

Observa-se que o modelo proposto, elaborado a partir da literatura geral sobre a sobrevivência e a mortalidade e considerando-se os atributos e características essenciais aos profissionais/empresas da área, mostrou-se bastante adequado para a análise do fenômeno de interesse. Observa-se também que os objetivos específicos foram contemplados adequadamente.

A análise dos atributos do segmento contábil permitiu uma melhor adequação dos fatores citados na literatura em geral para a elaboração de um modelo próprio. A partir desse modelo, foi possível identificar alguns dos fatores condicionantes de sobrevivência ou de mortalidade nesse ramo, conforme a Figura 6, que é o resgate do modelo teórico proposto neste estudo, com os ajustes observados na análise empírica, considerando os fatores semelhantes aos que direcionaram para a sobrevivência ou a mortalidade nos casos

analisados.

**Figura 5 – Modelo teórico ajustado**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na teoria e na análise dos casos pesquisados e demonstrados na seção anterior, pode-se concluir que os fatores/causas que culminaram na extinção das empresas no segmento analisado foram:

- a) Motivação pessoal. Os relatos sugerem que, nas empresas extintas, a motivação estava associada aos interesses pessoais em obter rendimento extra e não empresarial, enquanto que nos casos de sucesso a motivação estava associada em fortalecer o segmento contábil via prestação que agregasse valor ao cliente;
- b) Falta de dedicação. Os relatos sugerem que, nos casos de fracasso, os empresários estariam focados na prestação dos serviços e clientes, relegando aspectos internos empresariais, enquanto que nos casos de sucesso os contadores estavam dedicados intensamente em seus negócios;
- c) Experiências deficitárias. Os relatos sugerem que, nos casos extintos, a pouca experiência estava associada à pouca *expertise* e habilidade, o que poderia ter impactado na visão dos contadores sobre o todo – diferentemente das empresas de sucesso, cujos profissionais relatam que as expertises desenvolvidas pelas experiências eram utilizadas em prol de suas empresas;
- d) Redes de contato pouco desenvolvidas. Embora os relatos indicassem que as relações sociais tenham sido essenciais para o ingresso no segmento e para a captação dos primeiros clientes, esses empresários não atuaram em sua

manutenção, desenvolvimento ou na criação de novas redes e parcerias, essenciais no segmento. Nas empresas ativas, contrariamente, a manutenção realizada via cursos e treinamentos, parcerias e interação com concorrentes favoreceram captar novos clientes, inclusive em momentos de crise;

- e) Formação básica. Embora a formação básica não seja impeditiva para atuação no segmento, os relatos dos empresários sugeriram que inibiu o desenvolvimento de outros nichos de atuação e serviços – diferentemente dos casos ativos que, via formação, desenvolveram novos serviços e habilidades para o próprio negócio e para clientes;
- f) Gestão deficitária. Os relatos sugerem que a dedicação parcial dos sócios, poucas *expertises* e habilidades, associadas à atenção centrada na prestação dos serviços, possivelmente direcionaram a renegação dos aspectos internos, inibindo a utilização de suas *expertises*, mesmo limitadamente – ao contrário das empresas ativas, cuja gestão eram as *expertises* e conhecimentos dos contadores em conjunto com intensa dedicação;
- g) Ausência de variedade de serviços. Os relatos sugerem que centrar em serviços básicos impactou significativamente nos casos 3 e 4, seja em explorar novos nichos, seja em momentos de crise, perdendo clientes para a concorrência. Por outro lado, nos casos de sucesso, a variedade de serviços favoreceu atuar em diversos nichos e em diversos contextos econômicos;
- h) Natureza da mão de obra. Nos casos de fracasso, a mão de obra era elemento de integração com clientes e empresários relataram dificuldade na retenção, ou mesmo na dedicação dos sócios na prestação de serviços, resultando em distanciamento de suas atuações em aspectos gerenciais. Já nos casos de sucesso, os sócios atuavam na gestão com equipe focada nas atividades gerais, com incentivos motivacionais;
- i) Perfil do cliente. Para os casos 3 e 4, atuar com segmentos de prestação de serviços, varejo e alimentação e construção civil foram impactantes, especialmente em períodos de crise culminando em perda de clientes e, especialmente, em inadimplência – diferentemente dos casos 1 e 2, cujas *expertises*, habilidades técnicas e redes de contato favoreceram a permanecer ativos e manter clientela/receitas.
- j) Natureza da concorrência. Para os casos de fracasso, a pouca diferenciação e a prática concorrencial do segmento impactaram na perda de clientes e receitas. Para os casos de sucesso, suas *expertises* favorecem extrapolar essa barreira, via parcerias ou diferenciação.

Embora haja outras variáveis no modelo proposto, os fatores condicionantes citados são os que trazem semelhanças entre os casos de sucesso e fracasso. Conforme Shonesy e Gulbro (1998), concentrar-se em sucesso inevitavelmente faz inferir sobre as razões de fracasso e vice-versa.

Sobre os três objetivos específicos, a saber: a) Analisar os atributos e as características

dos profissionais e de empresas de contabilidade descritos na literatura; b) Verificar se os fatores associados à sobrevivência e à mortalidade de pequenas e médias empresas em geral aplicam-se também ao segmento de empresas de contabilidade; c) Comparar os fatores/atributos associados às empresas que sobrevivem *versus* àquelas que encerraram as atividades – todos foram contemplados.

O primeiro objetivo específico buscou, por meio da revisão da literatura sobre o segmento contábil, analisar os atributos e as características requeridos e essenciais para o exercício pleno da profissão em empresas do ramo. Por meio dos quadros 1 e 2, os atributos e características foram identificados e agrupados por classes de interesse, conforme sugerido por Cardoso (2006), e, após a seleção das variáveis de interesse do pesquisador, associados ao modelo teórico proposto para a pesquisa por meio da figura 2.

O segundo objetivo específico teve como finalidade verificar fatores/causas da sobrevivência e da mortalidade de empresas na literatura geral. Foram identificados diversos estudos de interesse dessa pesquisa sobre a temática de sobrevivência e mortalidade empresarial. Conforme o quadro 2, os fatores/causas foram agrupados em três categorias de interesse, conforme o quadro 4, utilizando-se das contribuições de Ferreira *et al.* (2012), favorecendo selecionar fatores/condicionantes de interesse desta pesquisa, demonstrados conforme a figura 3.

No modelo teórico proposto, por meio da figura 4, foi possível comparar os fatores e os atributos selecionados e, por meio da análise intercasos de quatro pequenas empresas de contabilidade, compondo-se de duas empresas ativas e duas extintas, foi possível cumprir o terceiro objetivo específico deste estudo. Observou-se que o modelo proposto mostrou-se bastante adequado para a análise do fenômeno de interesse, favorecendo identificar e analisar fatores-chave de sucesso ou de fracasso para o segmento contábil e realizar a comparação entre os casos, conforme demonstrado na seção 4.5 da análise e descrição dos casos.

Por fim, observa-se que os objetivos – geral e específicos – foram abordados e compreendidos nesta pesquisa. No entanto, algumas limitações, contribuições e sugestões de pesquisas futuras surgiram e serão elencado na próxima seção.

## **5.2 Limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras**

Seguem adiante algumas limitações, contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

O primeiro ponto a destacar são as limitações para pesquisas acadêmicas no segmento contábil e duas em especial foram observadas, sendo elas:

- A falta de apoio das entidades do segmento contábil, que acrescentam barreiras burocráticas no fornecimento de dados ou mesmo negando suporte metodológico e dados;
- A resistência dos profissionais do segmento em abordar o assunto, resultando em dificuldades em obter unidades extintas para a análise, limitando a pesquisa a quatro casos, impossibilitando generalizações.

Por meio do levantamento bibliográfico e da análise dos casos, foi possível identificar que este estudo pode contribuir, dentre outros:

- Para profissionais refletirem sobre o desenvolvimento da profissão e EPSC, demonstrando haver um imenso campo de trabalho a ser explorado e um vazio profissional a ser preenchido;
- Para as instituições de ensino repensarem o curso de Ciências Contábeis, criando enfoques não só no aprendizado sobre o ofício, mas no desenvolvimento da capacidade empreendedora e literária dos alunos;
- Para a literatura, ao abordar uma temática pouco difundida no segmento contábil, oferecendo o início de discussões sobre o tema de sobrevivência e de mortalidade empresarial com enfoque no segmento contábil e que é tabu entre os profissionais;
- Para a sociedade e governos, devido à importância desse segmento para os contextos sociais e econômicos do país.

Por fim, por meio deste estudo, observou-se que a temática de sobrevivência e de mortalidade no segmento contábil é um campo vasto a ser explorado e o estudo de fatores que interferem no sucesso ou no fracasso no segmento poderia ser auxílio para diversos segmentos empresariais. Nesse sentido, sugerem-se como alternativas de pesquisas futuras:

- Realizar estudos sobre a temática de sobrevivência e de mortalidade para o segmento em outras regiões e com mais unidades, a fim de buscar generalização de resultados;
- Realizar estudos para identificar a natureza da estrutura relacional dos profissionais e seus impactos na formação de sua imagem profissional e na evolução de suas empresas, pois constatou-se que as redes sociais são fundamentais no segmento.

## REFERÊNCIAS

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: *University of Chicago Press*.
- Albuquerque, A. F. (2013). Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. *Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos*. doi: 10.11606/T.18.2013.tde-18112013-102833.
- Albuquerque, A. F.; Escrivão Filho, E.; & Terence, A. C. F. (2016). Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário. *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas -IX EGEPE*. Passo Fundo/RS 16 a 16 de março.
- Almeida, L. B.; Stark Júnior, P. & Freitag, V. C. (2011). Um ensaio sobre as forças que modelam a dinâmica da contabilidade gerencial em empresas prestadoras de serviços. *REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 5, n. 3, art. 6, p. 117-140, set/dez.
- Alvarenga, R. A. (2016). Study factors contributors to death of micro and small companies in the State of Maranhão. *International Journal of Innovation (IJI Journal)*. São Paulo, v. 4, n. 2, pp. 106-118, Jul/Dec. doi: 10.5587/iji.v4i2.36.
- Alves, F. P. & Lisboa, W. T. (2014). Vida e morte da pequena empresa no Brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 19, n. 2, p. 479-500, jul/dez. ISSN 1516-2664.
- Amankwah-Amoah, J., (2015). Explaining declining industries in developing countries: The case of textiles and apparel in Ghana. *Competition & Change*. 19 (1), 19-35. doi: <https://doi.org/10.1177/1024529414563004>.
- Amankwah-Amoah, J. (2016). Global business and emerging economies: towards a new perspective on the effects of e-waste. *Technological Forecasting and Social Change*, 105, 20-26. doi: 10.1016/j.techfore.2016.01.026.
- Annisette, M. (2000). Imperialism and the professions: the education and certification of accountants in Trinidad and Tobago. *Accounting, Organizations and Society*. 25, p. 631-659.
- Annisette, M. (2003). The colour of accountancy: examining the salience of race in a professionalisation project. *Accounting, Organizations and Society*. 28, p. 639-674.
- Assad, R., & Souza, R. (2017). Tendência empreendedora: uma análise comparativa entre os acadêmicos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Campus Pantanal da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. *Encontro Internacional De Gestão, Desenvolvimento E Inovação (EIGEDIN)*, 1(1). Recuperado a partir de <http://www.seer.ufms.br/ojs/index.php/EIGEDIN/article/view/4301>.

- Athayde, M.; Carvalho Júnior, L. E. (2012). Perfil empreendedor de empresários contábeis: um estudo com profissionais de Minas Gerais. *In: Congresso Brasileiro De Contabilidade*, 19., Belém. Anais... Belém.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Recuperado a partir de <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2318895>.
- Batista, F. F.; Freitas, E. C.; Santiago, J. S. & Rêgo, T. F. (2012). Uma Investigação acerca da Mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte da Cidade de Sousa, PB. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 2(1), 56–71. doi: <https://doi.org/10.18696/reunir.v2i1.47>.
- Barreto, A. F. & Antonovz, T. (2016). A má gestão de custos influencia na mortalidade de empresas no Brasil? *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade - V SINGEP. Anais do V SINGEP*, São Paulo, SP, Brasil – 20, 21 e 22/11/2016. ISSN: 2317-8302.
- Borges, R. P. & Oliveira, D. M. (2014). Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. 2º Seminário de Integração: Mestrado Profissional em Áreas Interdisciplinares e de Inovação. *Enciclopédia Biosfera*, Centro Científico Conhecer – Goiânia, v. 10, n.19; p. 506.
- Bouazza, A. B.; Ardjouman, D. & Abada, O. (2015). *Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria. American International Journal of Social Science*. Vol. 4, n. 2, April 2015. ISSN 2325-4149, 2325-4165.
- Breda, Z. I. (2018, abr). *A Contabilidade como fator de proteção da sociedade*. Recuperado a partir de <https://cfc.org.br/destaque/a-contabilidade-como-fator-de-protecao-da-sociedade/>.
- Brundo, A. S; Macke, J. & Ghedine, T.(2004). Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. *READ – Edição 41 Vol. 10 No. 5*, set-out.
- Bugarim, M. C. C., Pinho, J. C. da C., Rodrigues, L. L., & Machado, D. de Q. (2013). Ações do Conselho Federal de Contabilidade no desenvolvimento da contabilidade brasileira. *Revista de Contabilidade E Controladoria - RC & C*, 5(2), 134–151. doi: <https://doi.org/10.5380/rcc.v5i2.31505>.
- Bugarim, M. C. C., Oliveira, N. I. (2014). O impacto da possível extinção do profissional técnico em contabilidade sob a ótica dos proprietários de escritório contábil do estado de Santa Catarina. *15º ECECON - Encontro Catarinense de Estudantes de Ciências Contábeis*. Recuperado a partir de <http://dvl.ccn.ufsc.br/ececon/anais/15ECECON/20170616105731.docx>.
- Bugarim, M. C.; Rodrigues, L. L.; Pinho, C.; Craig, R. & Machado, D. (2017). Factors affecting success in the professional entry exam for accountants in Brazil, *Accounting Education*. doi: 10.1080/09639284.2017.1361851.
- Bujaki, M. L.; Durocher, S.; Brouard, F.; Leighann, N.; & Pyper, R. (2015). The Diversity of

- 'Diversity' in Canadian Accounting Firm Recruitment Websites. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2537430.
- Camargo, Y. A. (1991). O ensino de contabilidade e o futuro da profissão. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, v. 20, n. 66, p. 39-46.
- Campos Junior, E. T.; & Peres, R. S. (2016). Contabilidade e empreendedorismo: o que tem o contador empreendedor? Recuperado a partir de [decrpa.org.br/publicacoes/index.php/RPC/article/download/9/6/](http://decrpa.org.br/publicacoes/index.php/RPC/article/download/9/6/).
- Cardoso, R. L. (2006). Competências do contador: um estudo empírico. *Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo*. doi:10.11606/T.12.2006.tde-03042007-100732.
- Cardoso, R. L., Riccio, E. L., & Albuquerque, L. G. de. (2009). Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. *Revista de Administração Da Universidade de São Paulo*, 44(4), 365–379. Recuperado a partir de [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1376](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1376).
- Cardoso, J. L., Souza, M. A., & Almeida, L. B. (2006). Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 3(3), 275-284. Recuperado a partir de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20461/perfil-do-contador-na-atualidade--um-estudo-exploratorio/i/pt-br>.
- Carnegie, G. D. & Edwards, J. R. (2001). The Construction of the Professional Accountant: The Case of the Incorporated Institute of Accountants, Victoria (1886). *Accounting, Organizations and Society*. 26. 301-325. doi: 10.1016/S0361-3682(00)00039-8.
- Carvalho, K. C. M. & Fonseca, L. F. C. (2010). Análise dos determinantes da entrada e sobrevivência das empresas no Brasil. *XXVII Encontro Nacional de Economia – ANPEC*, Salvador-Bahia, dez.
- Cestari Júnior, H. (2002). Gestão Contábil no Ciclo de Vida das Pequenas Empresas. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) não publicada – *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis*.
- Cehuen Neto, J. A. & Lima, W. G. (2012). Pesquisa Quantitativa. In: Cehuen Neto JA, organizador. *Metodologia da Pesquisa Científica: da graduação à pós-graduação*. Curitiba: CRV; p. 147-154.
- Chidinma, M. (2012). Failure of small scale business in Nigeria: causes and solutions (a case study of selected firms in Enugu State. A dissertation submitted to the department of management in partial fulfillment of the requirement for the award of masters degree in business administration (MBA). *University of Nigeria*. Enugu Campus. Recuperado a partir de <http://www.unn.edu.ng/publications/files/images/MANDAH%20CHIDINMA.%20W.%20A..pdf>.

- Conselho Federal de Contabilidade. (2019). *Dados estatísticos: profissionais da contabilidade e organizações contábeis*. Brasília: CFC. [Quantos Somos]. Recuperado a partir de <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>
- Cooper, D. J. & Robson, K. B. (2006). Professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society* 31, 415–444.
- Couto, M. H. G.; Campos, P. C. & Castro, A. C. (2016). Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: identificação e análise das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Seminários em administração - XIX SEMEAD*, novembro de 2016. ISSN 2177-3866.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. (3a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Cunha, C. R.; Costa, V. A.; & Valle, M. D. T. (2016). A desconsideração da chamada “pejotização” para fins tributários e o dever de coerência sistêmico. *Cadernos do Programa de Pós Graduação em Direito PPGDir./UFRGS*. Edição digital. Porto Alegre, v. 12, n. 2. doi: 10.22456/2317-8558.77974.
- Dalmoro, M., Pereira, B. A. D., Arruda, G. S., & Venturini, J. C. (2010). Congruências teóricas entre as características empreendedoras e a formação de organizações de natureza coletiva. *Revista Alcance*, 17(2), 163-177.
- Demo, P. (1995). *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas. Recuperado a partir de <https://systemundb.files.wordpress.com/2013/09/demo-pedro-metodologia-cientifica-em-ciencias-sociais.pdf>.
- Dias, T. R. F. V., & Martens, C. D. P. (2016). Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial Proposição de um Modelo Conceitual. *Desenvolvimento em Questão*, 14(33), 172-202. Recuperado a partir de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39626/competencias-e-aprendizagem-empresarial-no-contexto-de--insucesso-empresarial-proposicao-de-um-modelo-conceitual/i/pt-br>.
- Duarte, E., Ramalho, F., Autran, M., Paiva, E., & Araújo, M. (2009). Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 14(27), 170-190. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2009v14n27p170>.
- Duarte, T. A. (2009). Possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica) *CIES e-WORKING PAPER*, Lisboa, n. 60, p. 1-24. Recuperado a partir de [http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003).
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M (2000). *Administración y control de la calidad*. (6ª ed.). México: Thomson.
- Everett, J. & Watson, J. (1998). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics* (1998) 11: 371. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1008065527282>.

- Fatoki, O. (2014). The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. MCSER Publishing, Rome-Italy. ISSN 2039-9340 (print). ISSN 2039-2117 (online). Vol 5 No 20. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n20p922.
- Fáveri, D. B.; Cunha, P. R.; Santos, V. & Leandro, D. S. (2014). Relação do Ciclo de Vida Organizacional com o Planejamento: um Estudo com Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis do Estado de Santa Catarina. *REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, ISSN 1981-8610, Brasília, v.8, n.4, art. 3, p. 382-402, out./dez.
- Feil, A. A., Diehl, L. & Schuck, R. J. (2017). Professional ethics and accounting students: analysis of the intervening variables. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2), 256-273. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395160994>
- Felipe, J. M. (2017). *A prestação de serviços contábeis em tempos de crise econômica: uma pesquisa no município de Criciúma – SC*. Recuperado a partir de <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5416>.
- Ferreira, L. F. F. & Santos, S. A. (2008). Mortalidade precoce: uma análise das micro e pequenas empresas de São Paulo. V *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - V EGEPE*. ISSN1518-4382.
- Ferreira, L. F. F.; Oliva, S. A.; Grisi, C. C. H. & Lima, A. F. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823.
- Fiolleau, K. & Kaplan, S. E. (2017). Recognizing ethical issues: an examination of practicing industry accountants and accounting students. *Journal of Business Ethics*.doi: 10.1007/s10551-016-3154-2.
- Fonseca, A. R.; Taroco, J. S.; Nazareth, L. G. C. & Ferreira, R. N. (2014). A Importância do Contador nas Organizações. *XI simpósio em Gestão e Tecnologia – SEGeT-2014*.
- Fragoso, J. T., & Espinoza, I. L. (2017). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1294-1316.
- Gartner, W. B. (1989). *Who is the entrepreneur? Is the wrong question*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-68. Recuperado a partir de [http://business2.fiu.edu/1660397/www/definitions%20of%20entrepreneurship/gartner\\_1989.pdf](http://business2.fiu.edu/1660397/www/definitions%20of%20entrepreneurship/gartner_1989.pdf).
- Geroski, P.A.; Mata, J. & Portugal, P. (2002). Founding conditions and the survival of new firms. *Faculdade de Economia - Universidade Nova Lisboa/Portugal*. Recuperado a partir de <https://pdfs.semanticscholar.org/a506/37999beeae38f88f0d573ded90ba43fbb5b6.pdf>.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- Gomés, J. S. (1979). A profissão contábil no Brasil: uma visão crítica. *Revista de*

*Administração de Empresas*, 99–106. Recuperado a partir de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901979000200008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901979000200008.pdf).

- Gomes, D. C. & Silva, L. A. F. (2018). Educação empreendedora no ensino profissional: desafios e experiências numa instituição de ensino. *Holos*, ano 34, vol.1. doi: 10.15628/holos.2018.5264.
- Goulart, C. G.; Machado, A. P. M.; Benedito, D. G.; Arce, K. L.; Silva, J. S.; Brito, J. G. & Sandim, V. B. (2015). O contador e o mercado de trabalho. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU - RACI*, Getúlio Vargas, v.9, n.19, Jan/Jul.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510, Nov. Recuperado a partir de <http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Granovetter%20Embeddedness%20AJS.pdf>.
- Grapeggia, M.; Lezana, A. G. R.; Ortigara, A. A. & Santos, P. C. F. (2011). Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. *Revista Produção*, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul/set.
- Henrique, M. A.; Tadeucci, M. S. R.; Santos, I. C. & Ricci, F. (2009). Desafios na administração de empresas de serviços contábeis: da importância da profissão aos desafios atuais. In: *Encontro Latino Americano de Iniciação Científica*, 13, 2009, São Paulo: Anais... São Paulo: INIC.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. (2012). Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento / Anselmo Luís dos Santos, José Dari Krein, Andre Bojikian Calixtre: organizadores. – Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 232 p.: gráfs., tabs. ISBN 978-85-7811-152-6.
- Iudicibus, S. (Coord.). (2010). *Contabilidade introdutória* (11. ed.). Sao Paulo: Atlas.
- Jayasekera, R. (2018). Prediction of company failure: Past, present and promising directions for the future. *International Review of Financial Analysis*, Volume 55, Pages 196-208. doi: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.08.009>.
- Júnior, M. B. M. de S., Melo, M. S. T. de, & Santiago, M. E. (2010). A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em educação física escolar. *Movimento* - (ESEF/UFRGS), 16(3), 29–47.
- Justino, M. V. & Tengeh, R. K. (2016). Role of external environmental factors in the failure of small enterprises in Angola. *Businessperspectives.org. Environmental Economics (open-access)*, 7(2). Volume 7 2016, Issue #2. doi: [http://10.21511/ee.07\(2\).2016.9](http://10.21511/ee.07(2).2016.9).
- KPMG. (2015). Natural capital and ecosystem services informing decisions: From promise to practice. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America – PNAS*. vol.112 no. 24, 7348-7355. doi: 10.1073/pnas.1503751112.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas.

- Lana, C. A. M.; Ancantrara, L. M. L.; Oliveira, N. A. A.; & Martins, P. L. (2009). A contabilidade em tempos de crise para as organizações do terceiro setor. *VI CONVIBRA –Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Recuperado a partir de [http://www.convibra.com.br/2009/artigos/190\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/190_0.pdf).
- Larson, M. S.(2012). Introduction to the Transaction Edition. Edition: 2d. edition. Publisher: *Transaction Publishers*, ISBN: 978-1-4128-4777-3.
- Lei 12.949 de 11 de junho de 2010. Altera a Lei 9.295 de 1946 entre outras previsões. Diário Oficial da União, Brasília.
- Lemos, T. V. M. (2017). A concorrência predatória nos escritórios de contabilidade no Município de Ariquemes-RO. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente. Ariquemes: FAEMA*, v. 8, n. 2, jul./dez. ISSN: 2179-4200. doi: <http://dx.doi.org/10.31072/rcf.v2i8.554>.
- 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.
- Lima, E. (2005). Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. *Anais do XXIX ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD – 17 a 21 de setembro de 2005 – Brasília*. Recuperado a partir de <http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/EDMILSON-metodos-quali-ENANPAD-2005.pdf>.
- Lourenço, R. A. (2013). Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo. 2013. 344 f. *Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado*, São Paulo. Recuperado a partir de URI: <http://132.0.0.61:8080/tede/handle/tede/525>.
- 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, Universidade de São Paulo*, São Paulo. doi: 10.11606/D.12.2003.tde-12092003-112202.
- Macedo, S. A. S.; Nóbrega, K. C.; Queiroz, J. V. & Whebber, P. (2012). Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*. Volume 7, Número 1, 2012, pp. 58-75. doi: 10.7177/sg.2012.v7.n1.a4.
- Maciel, A. R. & Martins, V. A. (2018). Percepção da qualidade em serviços contábeis: estudo de caso de um escritório contábil em Foz do Iguaçu/PR. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, ISSN 2318-1001, João Pessoa, v.6, n.2, p.95-113, mai./ago. doi:10.18405/RECFIN20180206.
- Machado, D. G.; Azevedo, T. P. & Silva, R. P. (2007). O impacto gerado pela tributação no empreendedorismo. *Revista Contexto*, Porto Alegre, v.7, n. 12, 2º semestre. ISSN: 1676-6016 e 2175-8751.

- Machado, D. S., & Nascimento, M. R. do. (2012). A utilização do termo imersão social nas pesquisas em Administração. *Caderno de Administração*, 18(2), 54-61, Maringá. Recuperado a partir de <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/viewFile/16255/8792>.
- Madruga, S. R.; Colossi, N. & Biazus, C.A. (2016). Funções e competências gerenciais do contador. *ReA UFSM - Revista de Administração da UFSM*. Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 182-191, abr-jun. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273445843001>.
- Manzini, E. J. (1990/1991). *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158.
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel, p.11-25.
- Manzini, E.J. (2004). Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: *Seminário Internacional Sobre Pesquisa E Estudos Qualitativos*, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. *Anais...* Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Marx, U. (2015). *Accounting and Gender: The emergence of Gender Budgeting in Austria?* Recuperado a partir de <https://www.nhh.no/globalassets/departments/accounting-auditing-and-law/seminar-papers/accounting-and-gender.pdf>.
- Mateo, L. S. & Machado, W. L. F. (2017). Micro e pequenas empresas: relevância econômica e suas principais causas de mortalidade no estado de São Paulo. *Revista Colloquium Socialis*, Presidente Prudente, v. 01, n. Especial, p.361-365 jan/abr. doi: 10.5747/cs.2017.v01.nesp.s0057.
- Matias, M. A. & Martins, G. A. (2012). Ações empreendedoras e manifestações cognitivas: um estudo com empresários contábeis de Minas Gerais. *XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro. Recuperado a partir de [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_CON1286.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_CON1286.pdf).
- Matias, M. A. & Carvalho Júnior., L. E. C. (2012). (48C) Perfil empreendedor de empresários contábeis: um estudo com profissionais de Minas Gerais. *Revistas Mineira de Contabilidade – CRCMG*. Recuperado a partir de <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc &page=article&op=download &path%5B%5D=358 &path%5B%5D=168>.
- Mayr, S.; Mitter, C. & Aichmayr, A. (2017). Corporate crisis and sustainable reorganization: evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*. 55. doi: 10.1111/jsbm.12248.
- Melo, J. S. (2017). Sobrevivência e mortalidade das atividades produtivas informais na

população de baixa renda: o caso de indivíduos apoiados pela rede cidadã. Dissertação de Mestrado (não publicado). *Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais*: Belo Horizonte.

- Michieletto, O. V.; Romão, J. G.; Urvanavicius Júnior, V. & Lima, E. O. (2010). Análise do modelo de direção de escritórios de contabilidade a partir das contribuições de Mintzberg sobre configurações. *XIII Seminário de administração SEMEAD*. Setembro. ISSN 2177-3866.
- Minello, I. F., & Scherer, L. A. (2012). Mudança de comportamento de empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(4), 144-165.
- Ministério da Fazenda-*Secretaria da Receita Federal*. (2016). O fenômeno da “pejotização” e a motivação tributária. Recuperado a partir de <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/estudos-diversos/o-fenomeno-da-pejotizacao-e-a-motivacao-tributaria.pdf/view>.
- Miola, J. R. M. S.; Ávila, L. A. C. & Malaquias, R. F. (2012). Tipos e intensidade de serviços prestados por escritórios de contabilidade: uma análise da prestação de serviços de planejamento tributário. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, Rio de Janeiro, v. 17, n.3, p. 60 - p. 77, set/dez. ISSN 1984-3291.
- Misunaga, H. Y; Miyatake, A. K. & Filippin, M. (2012). Mortalidade de micro e pequenas empresas: ensaio teórico sobre os motivos do fechamento prematuro de empresas e lacunas de pesquisa. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 9, n. 2, p.07-18, jul/dez, ISSN 1807-6467.
- Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p.7-32.
- Morales-Gualdrón, S. T., Zapata, U. P. & Urbano, J. E. D. (2014). Factores del servicio y del perfil del emprendedor que inciden en lasuperviviencia empresarial: una revisión crítica. *Revista Lasallista de Investigación - Vol. 11 No. 2 –p.181-194*.
- Muzio, D.; Brock, D. M. & Suddaby, R.(2013). Professions and Institutional Change: Towards an Institutional Sociology of the Professions. *Journal of Management Studies* 50:5 July.doi: 10.1111/joms.12030.
- Neves, J. A. D. & Pessoa, R. W. A. (2006). Causas de mortalidade das micro e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. *Revista Organizações em contexto*, Ano 2, n. 4, dezembro.
- 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), 129-143, 2010. Recuperado a partir de <http://www.revistaped.unifei.edu.br/documentos/V08N03/03-0210-v8-n3-2010.pdf>.
- Oliveira Júnior, E. (2014). *Fatores que determinam a fidelização dos clientes em escritórios*

*de contabilidade nos municípios de Cacoal-RO e Pimenta Bueno-RO*, (69), 5–44. Recuperado a partir de <http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1147/2/ARTIGO%20FINAL%202220214%20IMPRESSAO.pdf>.

Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração* / Maxwell Ferreira de Oliveira. - Catalão: UFG, 72 p.: il.

Oliveira, H. M.; & Silva, J. O. (2014). Perfil Profissional Contábil: Um Estudo de Suas Habilidades. In: *Congresso UfSC De Controladoria E Finanças & Iniciação Científica Em Contabilidade*, 5., Florianópolis. Anais... Florianópolis. Recuperado a partir de [dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140425105314.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140425105314.pdf).

Oliveira, T. V. M. (2017). A concorrência predatória nos escritórios de contabilidade no município de Ariquemes-RO. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*. Ariquemes: FAEMA, v. 8, n. 2, jul./dez., 2017. ISSN: 2179-4200. doi: <https://doi.org/10.31072/rf.v8i2.554>.

Paganotto, J. F.; Rossoni, E. P. & Ribeiro Filho, J. F.(2007). Uma investigação sobre o nível de conhecimento e observância da aplicação dos princípios fundamentais de Contabilidade em escritórios de Contabilidade. *REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 1, n. 2, art. 5, p. 94-110, maio/ago.

Peleias, I. R.; Segreti, J. B.; Silva, G. P.; & Chiroto, A. R. (2007). Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*, São Paulo, Edição 30 Anos de Doutorado, p. 19 – 32, Junho Recuperado a partir de <http://www.scielo.br/pdf/rf/v18nspe/a03v18sp.pdf>.

Peleias, I. R.; Castro Júnior., F. H. F.; Cunha, M. L. & Segreti, J. B. (2011). Planejamento Estratégico em Organizações Contábeis na Cidade de São Paulo. *REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 5, n. 1, art. 4, p.73-98, jan/abr.

Peleias, I. R.; Lourenço, R. A.; Peters, M. R. S. & Lavarda, C. E. F. (2015). Atributos do Desempenho Profissional na Visão de Empresários Contábeis da Grande São Paulo. *REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, ISSN 1981-8610, Brasília, v.9, n.2, art. 3, p. 160-181, abr./jun.

Pereira, J. E. A.; Lemes, V. P.; & Gonzales, A. (2017). Os novos desafios da contabilidade para micro e pequenas empresas. *Redeca*, v.4, n.1. Jan- Jun. p. 46-61.

Pereira, K. R.; Matias, M. A. (2012). Características empreendedoras em contadores-empresários. *Revista CRCMG – Prêmio Internacional de Produção Contábil Prof. Dr. Antônio Lopes de Sá*. Recuperado a partir de <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc &page=article&op=download &path%5B%5D=358 &path%5B%5D=168>.

Pimentel, L. & Souza, M. (2012). O Ensino Da Contabilidade E As Perspectivas Da Profissão Na Atualidade: Ênfase No Profissional Contábil Que Leciona Em Curso Universitário. *E-Civitas Revista Científica Do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas E Gerenciais Do UNI-BH*, V(1), 1–26. Recuperado a partir de

<http://revistas2.unibh.br/index.php/dcjpg/article/view/99/486%5Cnwww.unibh.br/revistas/ecivitas>.

- Portal Brasil. Diferenças entre tipos de empresas. (2011). Recuperado a partir de <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/11/diferencas-entre-tipos-de-empresas>.
- Portal *eSocial*. (2017). Conheça o *eSocial*. Recuperado a partir de <http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>.
- Pretorius, M. (2009). Defining Business decline, failure and turnaround: A content analysis. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2(1), 1. doi: <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v2i1.15>
- Resolução CFC 560 de 28 de outubro de 1983. Regulamenta a profissão de contador. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro.
- Ricci, G. L. (2011). Estudo sobre as especificidades das pequenas e médias empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGED/2011*. Belo Horizonte, 04 a 07/out.
- Richardson, A. J. (2017). Professionalization and the Accounting Profession. *The Routledge Companion to Critical Accounting*, edited by Robin Roslender, London: Routledge. Recuperado a partir de <http://scholar.uwindsor.ca/odettepub/104>.
- Rodrigues, A.T.L.; Lemos, I.S. (2009). Ferramentas de gestão para organizações contábeis. Porto Alegre: *ConTexto*, v. 9, n. 16, 2º sem.
- Sabra, M. A. R.; Alves, A. T. & Negreiros, M. C. V. (2018). Contabilidade e empreendedorismo: de que forma o empreendedorismo pode ajudar na valorização profissional do contador? *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*. Recuperado a partir de <http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume7/20.pdf>.
- Sales, R. L. & Barros, A. A. (2008). O perfil e as características do empreendedor e a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina - MG. In: *EGEPE - Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, São Paulo. *Anais...* São Paulo.
- Santini, S.; Favarin, E. V.; Nogueira, M. A.; Oliveira, M. L. & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios-REEN*, v. 8, n. 1 (2015). doi: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v8e12015145-169>
- Santos, F. X. F. & Miranda, V. S. (2017). Empreendedorismo: uma análise dos fatores condicionantes para a mortalidade de micro e pequenas empresas no município de Curaçá-BA. *Revista Formadores-Caderno de Gestão de Negócios*. V. 10, n. 1, abril, ISSN 2177-7780
- Santos, L. C. B.; Vasconcelos, F. N. P.; Matias, M. A. & Gonçalves, D. L. (2012). Profissionais contábeis engajados no auxílio gerencial às micro e pequenas empresas

brasileiras. *XIX Congresso Brasileiro de Custos – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro.*

Santos, L. L. S.; Alves, R. C. & Almeida, K. N. T. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Rev. adm. empres.* [online]. 2007, vol.47, n.4, pp.1-15. ISSN 0034-7590. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000400006>.

Schmidt, P. (1996). Uma Contribuição ao Estudo da História do Pensamento Contábil. Tese (Doutorado em Contabilidade)–*Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.*

Sebold, M.; Pioner, L. M.; Schappo, C.; & Mello Pioner, J. J. (2012). Evolução da contabilidade brasileira: do governo eletrônico ao sistema público de escrituração digital – SPED. *Enf.: Ref. Cont. UEM – Paraná.* v. 31, n. 2, p. 23-32. doi: <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v31i2.14603>.

Sefiane, Y. (2013). Factors for success in SMEs: a perspective from Tangier. Thesis-Doctor of Philosophy PhD in the Faculty of Gloucestershire. Recuperado a partir de URI:<http://eprints.glos.ac.uk/id/eprint/1001>.

Sena, K. V. M. & Cançado, V. L. (2016). Competências do profissional contábil: Estudo comparativo entre as competências requeridas pelo mercado de trabalho e desenvolvidas pelos cursos de graduação. *Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016, ISSN 2317-8302.*

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.* Belo Horizonte: SEBRAE.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas.* Brasília: SEBRAE. Recuperado a partir de [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf).

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014)/. *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.* São Paulo: SEBRAE.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017)/. *Panorama dos Pequenos Negócios.* São Paulo: SEBRAE. Recuperado a partir de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016a). *Sobrevivência das empresas no Brasil.* Brasília: SEBRAE. Recuperado a partir de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016b). Pesquisa “relação das MPE com os contadores”. Brasília: SEBRAE. Recuperado a partir de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/b](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b)

8dff2e0d5a98dba529637637e3ff24e/\$File/7478.pdf.

- Shonesy, L., & Gulbro, R. (1998). Small business success: a review of the literature. ... *1998 Annual Conference of Small ...*, 1–17. Recuperado a partir de [https://www.equitynet.com/media/pdf/Small Business Success - A Review of the Literature \(Linda Shonesy, et al, 1998\).pdf](https://www.equitynet.com/media/pdf/Small_Business_Success_-_A_Review_of_the_Literature_(Linda_Shonesy,_et_al,_1998).pdf).
- Siboni, B.; Sangiorgi, D.; Farneti, F. & De Villiers, C.(2016). Gender (in) Accounting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 158-168. doi:10.1108/MEDAR-04-2016-0054.
- Silva, J.; Gralik, E. (2005). O perfil do empreendedor em microempresas do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná In: *EGEPE – Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*. 4. Curitiba, Anais... p. 1210-1220.
- Silva, M. M. V.; Oliveira, A. L. R.; Tataira, T. S. & Soares, E. C. (2017). Composição do perfil profissional contábil da iniciativa privada do município de Boa Vista – Roraima. *XXVIII ENANGRAD*. Brasília-DF. 26 a 28 de ago. Recuperado a partir de [http://www.enangrad.org.br/pdf/2017\\_ENANGRAD48.pdf](http://www.enangrad.org.br/pdf/2017_ENANGRAD48.pdf).
- Silva, W. A. C.; Jesus, D. K. A. & Melo, A. A. O. (2009). Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem/MG. *Revista de Gestão*, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. doi: <http://dx.doi.org/10.5700/rege397>.
- Silva, W. A. C.; Rocha, A. M. & Melo, A. A. O. (2011). Sistema de Gerenciamento e Controle Interno: uma Análise dos Escritórios de Contabilidade de Belo Horizonte/MG e Região Metropolitana a partir da Taxonomia de Kaplan e Cooper. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 5 n. 11 (2011) p. 125-144. doi: <https://doi.org/10.11606/rco.v5i11.34789>.
- Sithole, S. T. M. (2015). Quality in accounting graduates: Employer expectations of the Graduate skills in the bachelor of Accounting degree. *European Scientific Journal* August 2015 edition vol.11, No.22 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Skorvagova, S. & Pasztorova, J. (2014). The global crisis and small and medium-sized enterprises: threat or challenge? *European Scientific Journal*. February 2014 /SPECIAL/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Souza, M. M.; Moraes, A. F. O.; Nascimento, J. P. B.; Silveira, P. R. & Soares, K. G. R. (2013). O Comportamento Empreendedor dos Contabilistas: um estudo exploratório. X *SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Out.
- Testas, C. P. & Moreira, F. R. (2014). O empreendedorismo no ensino superior. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 22 (2014), 139-163. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/10400.14/22938>.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497–509. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>.

- Toledo Filho, J. R. (1980). A Evolução do Pensamento Contábil : crítica de alguns aspectos contábeis da legislação brasileira. Dissertação (Mestrado). *Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo*, São Paulo.
- Tontini, G. & Zanchett, R. (2010). Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n.4, p. 801-816.
- Triviños, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Tuzzo, A. S., & Braga, C.F. (2016). O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP) ago. 5(4):140-158.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>.
- Vale, G. M. V., Aguiar, M. A. S., & Andrade, N. A. (1998). Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: *Pesquisa piloto realizada em Minas Gerais*. Brasília: SEBRAE.
- Vale, G. M. V. & Guimarães, L. de O. (2010). Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas. *Perspect. ciênc. inf. Belo Horizonte*, v. 15, n. 3, p. 195- 215.
- Vale, G. M. V. (2014). Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 874-891. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>.
- Vasconcelos, F. N. P.; Matias, M. A.; Gonçalves, D. L.; & Santos, D. L. (2012). *Profissionais contábeis engajados no auxílio gerencial às micro e pequenas empresas brasileiras*, 81. Recuperado a partir de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/270/270>.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Viapiana, C. (2001). Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - *Anais do II EGEPE*. Londrina/PR. Novembro. (ISSN 1518-4382), p. 505-525.
- Zammel, M., & Khoufi, W. (2016). The Causes of Tunisian SME Failure. *Arabian Journal of Business and*, 6(6).doi: <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000274>.
- Zaridis, A. D. & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure. Elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.066.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2 ed., Porto Alegre: Bookman.

- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman.
- Walsh, G. S. & Cunningham, J. A. (2016). Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 12, no. 3, pp. 163–285, 2016.doi: 10.1561/03000000063.
- Walter, S.; Capuano da Cruz, A.; Espejo, M. S. B.; & Gassner, F. P. (2009). Uma análise da evolução do campo de ensino e pesquisa em contabilidade sob a perspectiva de redes. *Revista Universo Contábil*, 5 (4), 76-93. doi:10.4270/ruc.2009432.
- Walter, S. A., Cruz, A. P. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2011). Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 5 (Especial), 45-76. doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v5i0.247>.







## Apêndice II – Roteiro de entrevista – Empresas ativas

### **SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS:** estudo de caso em Belo Horizonte/MG.

#### I - Sobre o segmento contábil:

- 1 Na sua avaliação, o que é importante para o sucesso de uma empresa de contabilidade hoje?
- 2 O que distingue a sua empresa das demais?
- 3 Por que empresas de contabilidade podem fracassar e fechar as portas? Isso não é contraditório?
- 4 Quais os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de uma empresa nesse mercado?
  - 4.1 Sucesso;
  - 4.2 Fracasso.
- 5 Quais os pontos fortes da sua empresa?
  - 5.1 Perfil dos dirigentes/sócios?
  - 5.2 Perfil/tipo da clientela?
  - 5.3 Capacidade de relacionamento/parcerias?
  - 5.4 Natureza dos serviços prestados?

#### Dados do entrevistado:

- 6 Nome;
- 7 Idade;
- 8 Tempo de trabalho na empresa;
- 9 Escolaridade.

#### II - Sobre o dirigente:

- 10 Do seu ponto de vista, quais características pessoais são necessárias para o sucesso, seja como profissional ou empresário no segmento contábil?
- 11 Quais artifícios você utiliza para demonstrar ao mercado uma postura profissional íntegra e confiável?
- 12 O que o motivou a escolher a profissão de contador?
- 13 E a empreender em uma EPSC?
- 14 Como foi a sua trajetória profissional antes de empreender no segmento contábil?
- 15 Como você associa sua experiência prévia ao seu negócio?
- 16 Como você busca novos conhecimentos e atualizações necessárias para atuar no segmento empresarial?

#### Relacionamentos:

- 17 Já possuía, ao abrir a empresa, relacionamentos no segmento empresarial (contábil/Outras empresa) que lhe ajudaram?
  - 17.1 Com o setor contábil (vantagens/benefícios);
  - 17.2 Com outras empresas (potenciais clientes);
  - 17.3 Com outras profissões (sociedade/parceria);
  - 17.4 Outros tipos.
- 18 Você se relaciona bem com outras empresas, profissionais, entidades de contabilidade e complementares?
- 19 Quais são os benefícios?
- 20 Possui parcerias com outras empresas?

## Experiência:

- 21 Antes de abrir sua empresa, já trabalhava com contabilidade (onde, quanto tempo, tipo de experiência)?
- 22 Teve experiência com outros campos (áreas, profissões, com outros negócios etc)?
- 23 Essas experiências foram benéficas?

## III – Empreendimento:

## Gestão:

- 24 Sua empresa possui sistemas modernos de gestão e controle?

## Mão de obra:

- 25 Dados gerais da mão de obra utilizada:
  - 25.1 Quantidade de profissionais;
  - 35.1 Profissionais de nível técnico;
  - 45.1 Profissionais de nível superior;
  - 55.1 Profissionais em funções administrativas;
  - 65.1 Profissionais contratados;
  - 75.1 Profissionais terceirizados.
- 26 Como é o perfil dos empregados da sua empresa (escolaridade, experiência etc)?

## Natureza dos serviços:

- 27 Como define seus produtos e serviços ofertados aos clientes (serviços contábeis, conciliação, de balanço, elaboração de obrigações acessórias, IRPF, outros)?
- 28 O que distingue seu produto/serviço dos demais?

## IV – Ambiente:

## Cliente:

- 29 Qual é o perfil de seus clientes (PF/PJ, PME, média ou grande empresa, tipo de tributação, localização, privado/público etc)?
- 30 A crise atual impactou sua empresa?
- 31 Se sim, que tipo de clientela foi o mais afetado?
- 32 Qual era o número de clientes antes da crise? E atualmente?
- 33 O faturamento hoje, em comparação com o período antes da crise, é maior ou menor? E o número de empregados?
- 34 Seus maiores clientes são responsáveis por que parcela do seu faturamento? E tempo de dedicação às atividades?

## Concorrência:

- 35 A concorrência é muito grande no seu segmento/nicho de mercado?
- 36 Você se relaciona com seus concorrentes?

## Políticas públicas:

- 37 Alguma iniciativa governamental estimulou o aumento da procura pelos serviços contábeis (Simples Nacional, programas de regulação tributária, repatriamento de divisas etc)?
- 38 Isso aumentou seu volume de serviços?

### Apêndice III – Roteiro de entrevista – Empresas extintas

#### **SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS:** estudo de caso em Belo Horizonte/MG.

##### I - Sobre o segmento contábil:

- 1 Na sua opinião, o que é importante para o sucesso de uma empresa de contabilidade hoje?
- 2 Por que sua empresa não se manteve no mercado?
- 3 Conhece outras empresas de contabilidade que também foram extintas? Por qual motivo? Isso não é uma contradição?
- 4 Qual é o aspecto mais vulnerável das empresas que encerram atividade?
- 5 Com base na sua experiência, que sugestão daria para uma empresa que se inicia hoje aumentar as chances de sobrevivência?

##### Dados do Entrevistado:

- 6 Nome
- 7 Idade
- 8 Tempo de trabalho na empresa
- 9 Escolaridade

##### II - Sobre o dirigente:

- 10 Do seu ponto de vista, quais características pessoais são necessárias para o sucesso, seja como profissional ou empresário no segmento contábil?
- 11 O que lhe motivou a escolher a profissão de contador?
- 12 E a empreender em uma EPSC?
- 13 Como foi a sua trajetória profissional antes de empreender no segmento contábil?
- 14 Como você associava sua experiência prévia ao seu negócio?
- 15 Como você buscava novos conhecimentos e atualizações necessárias para atuar no segmento empresarial?

##### Relacionamentos:

- 16 Já possuía, ao abrir a empresa, relacionamentos no segmento empresarial (contábil/Outras empresa) que lhe ajudaram?
  - 16.25 Com o setor contábil (vantagens/benefícios);
  - 16.26 Com outras empresas (potenciais clientes);
  - 16.27 Com outras profissões (sociedade/parceria);
  - 16.28 Outros tipos.
- 17 Você se relacionava bem com outras empresas, profissionais, entidades de contabilidade e complementares?
- 18 Quais foram os benefícios?
- 19 Possuía parcerias com outras empresas?

##### Experiência:

- 20 Antes de abrir sua empresa, já trabalhava com contabilidade (onde, quanto tempo, tipo de experiência)?
- 21 Teve experiências com outros campos (áreas, profissões, outros negócios etc)?
- 22 Essas experiências foram benéficas?

## III – Empreendimento:

## Gestão:

23 Sua empresa possuía sistemas modernos de gestão e controle?

## Mão de obra:

24 Dados gerais da mão de obra utilizada:

24.25 Quantidade de profissionais;

24.26 Profissionais de nível técnico;

24.27 Profissionais de nível superior;

24.28 Profissionais em funções administrativas;

24.29 Profissionais contratados;

24.30 Profissionais terceirizados;

25 Como era o perfil dos empregados de sua empresa (escolaridade, experiência etc)?

## Natureza dos serviços:

26 Como definia os seus produtos e serviços ofertados aos clientes (serviços contábeis, conciliação, de balanço, elaboração de obrigações acessórias, IRPF, outros)?

27 O que distingua o seu produto/serviço dos demais?

## IV – Ambiente:

## Cliente:

28 Qual era o perfil de seus clientes (PF/PJ; PME, média ou grande empresa; tipo de tributação; localização; privado/público etc)?

29 Os períodos de crise afetaram sua empresa?

30 Se sim, que tipo de clientela era o mais afetado?

31 Qual era o número de clientes antes da crise? E antes de encerrar as atividades?

32 O faturamento, em relação ao período antes da crise, era maior ou menor? E o número de empregados?

33 Seus maiores clientes eram responsáveis por que parcela de seu faturamento? E tempo de dedicação às atividades?

## Concorrência:

34 A concorrência era muito grande no seu segmento/nicho de mercado?

35 O senhor se relacionava com os seus concorrentes?

36 Políticas públicas:

37 Alguma iniciativa governamental estimulava o aumento da procura pelos serviços contábeis (Simples Nacional, programas de regulação tributária, repatriamento de divisas etc)?

38 Isso aumentava seu volume de serviços?