

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ALVARES PENTEADO**

**FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RAFAEL AUGUSTO LOURENÇO**

**TRAJETÓRIA E ATUAÇÃO EMPREENDEDORA DE  
EMPRESÁRIOS CONTÁBEIS DA GRANDE SÃO PAULO**

**São Paulo**

**2013**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ALVARES PENTEADO**

**FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RAFAEL AUGUSTO LOURENÇO**

**TRAJETÓRIA E ATUAÇÃO EMPREENDEDORA DE EMPRESÁRIOS  
CONTÁBEIS DA GRANDE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**São Paulo**

**2013**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Taiguara de Freitas Langrafe

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

### FICHA CATALOGRÁFICA

L892t

Lourenço, Rafael Augusto

Trajétoria e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo / Rafael Augusto Lourenço. - - São Paulo, 2013. 344 f.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Contabilidade - Empreendedorismo. 2. Empreendedores - Contadores. 3. Empresários - Contadores.

CDD 658.421

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**RAFAEL AUGUSTO LOURENÇO**

### **TRAJETÓRIA E ATUAÇÃO EMPREENDEDORA DE EMPRESÁRIOS CONTÁBEIS DA GRANDE SÃO PAULO**

**Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda**  
**Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB**

---

**Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 14 de novembro de 2013.**

## DEDICATÓRIA

A minha querida esposa Karina e aos meus filhos Giovana e Lucas, pelos momentos de compreensão, incentivo e carinho durante os períodos de ausência para alcançar esse objetivo, sabendo que o tempo que passa muitas vezes não se recupera, mas todo sacrifício é válido para um futuro melhor. Dedico em especial esse trabalho a minha mãe Alda e minha avó Nadir por me guiar pelo caminho correto durante todas as etapas de minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por me proporcionar viver mais essa etapa de minha vida.

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias pela oportunidade e pelo compartilhamento de sua sabedoria, guiando-me durante o desenvolvimento desse trabalho.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda e Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters, pela contribuição e enriquecimento proporcionado à essa pesquisa.

Agradeço a todos os professores doutores do Programa de Mestrado em Contabilidade da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, pelos ensinamentos, experiências e incentivos proporcionados ao longo do curso.

A todos os meu colegas de Mestrado em especial à Amanda, Emanuel, Izabel, Janice, Leonço, Luciano e Martha pelos momentos de amizade e aprendizado. *“Umbora lá gente!”*, sucesso a todos.

Aos funcionários da FECAP, em especial às bibliotecárias pela colaboração durante o andamento do curso.

À *“família Alvorada”* em especial aos meus sócios Geovane e Carmem por compreender minhas ausências durante esse período e por ter me apresentado a esse mundo fascinante da Contabilidade, servindo de exemplos dentro da profissão.

Agradeço imensamente ao meu amigo e *“companheiro”* Josué pelo apoio e por me receber de portas abertas em sua casa, demonstrando que a amizade muitas vezes ultrapassa os limites do parentesco. Sem a sua ajuda *“irmão”* com certeza essa empreitada seria muito mais difícil.

Às Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO, em especial ao Prof. M.Sc. Gustavo, a Prof. M.Sc. Simone e ao Prof. M.Sc. Bianor, pelo incentivo dado para a concretização desse curso.

Não poderia deixar de agradecer aos Srs. Domingos Orestes Chiomento, Hatiro Shimomoto, José Maria Chapina Alcazar, José Serafim Abrantes, Pedro Ernesto Fabri, Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos e Victor Domingos Galloro, por participarem da pesquisa relatando suas experiências ao longo de suas vidas, me proporcionando momentos de encantamento durante as entrevistas.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo: “identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de sete empresários contábeis da Grande São Paulo”. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e objetivos descritivos, através de entrevistas presenciais com um roteiro pré-definido utilizando a técnica da história oral. Os dados obtidos foram classificados em quatro dimensões/constructos de análise e avaliados de forma descritiva, buscando identificar estratégias, características e perfis empreendedores em comum inerentes ao desempenho da profissão contábil. Constatou-se que, existem características e perfis comuns inerentes ao desempenho da profissão contábil entre os entrevistados e as organizações que eles dirigem, tais como: iniciaram suas organizações de forma simples, girando em torno de um ambiente familiar; são estruturadas de forma departamentalizada delegando poderes; atingiram com muito trabalho, dedicação e persistência lugar de destaque dentro da profissão contábil; executam suas atividades sempre pautadas na ética, honestidade e seriedade; procuram sempre novos desafios e empreendimentos e possuem como meta a valorização da profissão contábil.

Palavras-chave: Contabilidade. Empresário contábil. História Oral. Perfil empreendedor.

## **ABSTRACT**

This research aims to: "identify and describe the entrepreneurial and professional trajectory of a group of seven accountant businessmen in Greater São Paulo." To achieve this objective it was conducted a field study with a qualitative approach and descriptive goals through personal interviews with a pre-defined itinerary using the technique of oral history. The acquired data were classified into four dimensions/constructs of analysis and evaluated descriptively, seeking to identify strategies, features and entrepreneurs profiles in common inherent in the performance of the accounting profession. It was evident that there are common features and profiles inherent in the performance of the accounting profession among respondents and the organizations they run, such as their organizations started simply, turning around a family environment are structured so departmentalized delegating powers; achieved with hard work, dedication and persistence, prominent place within the accounting profession; perform their activities always guided by ethics, honesty and integrity, always seeking new challenges and projects, having as an objective the enhancement of the accounting profession.

Keywords: Accounting. Business accountant. Oral History. Entrepreneurial profile.



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Cronologia da legislação da organização contábil.....	24
QUADRO 2 – Características das organizações contábeis.....	27
QUADRO 3 – Conceitos de estratégia.....	31
QUADRO 4 – Dimensões/constructos e perguntas objetos de análises.....	68
QUADRO 5 – Empresários pesquisados.....	69
QUADRO 6 – Síntese das repostas da questão 1 das entrevistas.....	77
QUADRO 7 – Síntese das repostas da questão 2 das entrevistas.....	79
QUADRO 8 – Síntese das repostas da questão 5 das entrevistas.....	81
QUADRO 9 – Síntese das repostas da questão 6 das entrevistas.....	82
QUADRO 10 – Síntese das repostas da questão 3 das entrevistas.....	84
QUADRO 11 – Síntese das repostas da questão 4 das entrevistas.....	86
QUADRO 12 – Síntese das repostas da questão 7 das entrevistas.....	88
QUADRO 13 – Síntese das repostas da questão 8 das entrevistas.....	90
QUADRO 14 – Síntese das repostas da questão 9 das entrevistas.....	91
QUADRO 15 – Síntese das repostas da questão 10 das entrevistas.....	93
QUADRO 16 – Síntese das repostas da questão 10a das entrevistas.....	99
QUADRO 17 – Síntese das repostas da questão 11 das entrevistas.....	100
QUADRO 18 – Síntese das repostas da questão 13 das entrevistas.....	102
QUADRO 19 – Síntese das repostas da questão 15 das entrevistas.....	104
QUADRO 20 – Síntese das repostas da questão 17 das entrevistas.....	107
QUADRO 21 – Síntese das repostas da questão 22 das entrevistas.....	108
QUADRO 22 – Síntese das repostas da questão 12 das entrevistas.....	110
QUADRO 23 – Síntese das repostas da questão 14 das entrevistas.....	112
QUADRO 24 – Síntese das repostas da questão 16 das entrevistas.....	114
QUADRO 25 – Síntese das repostas da questão 16a das entrevistas.....	116
QUADRO 26 – Síntese das repostas da questão 18 das entrevistas.....	118
QUADRO 27 – Síntese das repostas da questão 19 das entrevistas.....	120
QUADRO 28 – Síntese das repostas da questão 20 das entrevistas.....	121
QUADRO 29 – Síntese das repostas da questão 21 das entrevistas.....	122
QUADRO 30 – Síntese das repostas da questão 23 das entrevistas.....	123
QUADRO 31 – Síntese das repostas da questão 24 das entrevistas.....	124

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição das organizações contábeis no Brasil em 09/07/2013.....	29
TABELA 2 – Evolução das organizações contábeis no Brasil (2004 a 2011).	30
TABELA 3 – Artigos sobre organizações contábeis no Brasil em periódicos (1999 a Junho/2013).....	38
TABELA 4 – Artigos sobre organizações contábeis em Congressos, Simpósios e Convenções.....	41
TABELA 5 – Trabalhos sobre organizações contábeis no Brasil por temáticas (1999 a Junho/2013).....	43
TABELA 6 – Artigos sobre organizações contábeis no Exterior em periódicos (1999 a Junho/2013).....	44
TABELA 7 – Artigos sobre organizações contábeis no Exterior por temáticas (1999 a Junho/2013).....	46
TABELA 8 – Artigos sobre comportamento empreendedor do profissional contábil no Brasil.....	58
TABELA 9 - 15 maiores países empreendedores no mundo.....	61

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Possibilidades de atuação do contador.....	15
FIGURA 2 – Atitudes dos sócios ao longo das décadas.....	34
FIGURA 3 – Serviços oferecidos pelas organizações contábeis.....	35
FIGURA 4 – Estrutura básica de uma organização contábil.....	36

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AESCON/SP	Sindicato e Associação das Empresas de Serviços Contábeis do Estado de São Paulo
ANPCONT	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPDOC	Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
FENACON	Federação Nacional da Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas
FNUAP	Fundo de População das Nações Unidas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
OC	Organizações Contábeis
PIB	Produto Interno Bruto
RBC	Revista Brasileira de Contabilidade
REPeC	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SESCON/SP	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de São Paulo
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.3. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	19
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS.....	20
1.5. JUSTIFICATIVA.....	20
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1. AS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS.....	23
2.1.1. CARACTERÍSTICAS.....	26
2.1.2. ÁREA DE ATUAÇÃO.....	28
2.1.3. DIMENSÃO ESTRATÉGICA.....	31
2.1.3.1. <i>Missão</i> .....	32
2.1.3.2. <i>Visão</i> .....	33
2.1.4. OBJETIVOS.....	33
2.1.5. DIMENSÃO OPERACIONAL.....	34
2.1.6. PESQUISAS REALIZADAS.....	38
2.1.6.1. <i>Pesquisas realizadas e publicadas em revistas no Brasil</i> .....	38
2.1.6.2. <i>Pesquisas realizadas e publicadas em eventos no Brasil</i> .....	41
2.1.6.3. <i>Pesquisas realizadas no exterior</i> .....	43
2.2. EMPREENDEDORISMO.....	47
2.2.1. CONCEITO. ....	47
2.2.2. COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....	51
2.2.3. PESQUISAS REALIZADAS SOBRE EMPREENDEDORISMO.....	56
2.2.3.1. <i>Pesquisas realizadas no Brasil</i> .....	57
2.2.3.2. <i>Pesquisas realizadas no exterior</i> .....	60

<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
3.1. ÁREA DE ESTUDO.....	63
3.2. TIPO DE PESQUISA.....	64
3.3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	65
3.4. FORMAS DE OBTENÇÃO DOS DADOS.....	66
3.4.1. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	67
3.5. MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	67
3.6. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	68
3.7. SUJEITOS DA PESQUISA.....	69
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E DOS EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES.....	70
4.1.1. DOC CONSULTORIA INTEGRAL DE NEGÓCIOS E DOMINGOS ORESTES CHIOMENTO.....	70
4.1.2. KING CONTABILIDADE E HATIRO SHIMOMOTO.....	71
4.1.3. SETECO CONSULTORIA CONTÁBIL E JOSÉ MARIA CHAPINA ALCAZAR.....	72
4.1.4. ORCOSE CONTABILIDADE E ASSESSORIA E JOSÉ SERAFIM ABRANTES.....	73
4.1.5. FLAUMAR CONTABILIDADE E CONSULTORIA E PEDRO ERNESTO FABRI.....	74
4.1.6. GONÇALVES ASSESSORIA CONTÁBIL E SEBASTIÃO LUIZ GONÇALVES DOS SANTOS.....	75
4.1.7. GALLORO & ASSOCIADOS E VICTOR DOMINGOS GALLORO.....	75
4.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE FORMA CATEGORIZADA .....	76
4.2.1. ANÁLISE DA PRIMEIRA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL.....	77
4.2.2. ANÁLISE DA SEGUNDA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL.....	84
4.2.3. ANÁLISE DA TERCEIRA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DO ENTREVISTADO.....	93
4.2.4. ANÁLISE DA QUARTA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – PERFIL EMPREENDEDOR DO ENTREVISTADO.....	110
4.2.5. ANÁLISE DA ENTREVISTA.....	123
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>

APÊNDICE A – Artigos sobre organizações contábeis no Brasil – Revistas.....	145
APÊNDICE B – Artigos sobre organizações contábeis no Brasil – Congressos, Simpósios e Convenções.....	148
APÊNDICE C – Artigos sobre organizações contábeis no Exterior – Revistas....	150
APÊNDICE D – Artigos sobre o comportamento empreendedor do profissional contábil no Brasil.....	152
APÊNDICE E – Carta convite para participar de pesquisa acadêmica contábil...	154
APÊNDICE F – Email de confirmação da participação dos sujeitos da pesquisa	156
APÊNDICE G – Roteiro de entrevistas.....	159
APÊNDICE H – Transcrições das entrevistas.....	161
APÊNDICE I – Termos de consentimento das entrevistas.....	337

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O universo de atuação da contabilidade é amplo, envolvendo pessoas físicas e jurídicas, com ou sem finalidade de lucros. Neste contexto deve o profissional da contabilidade possuir diversas habilidades para o bom desempenho da profissão.

Esse bom desempenho está sendo exigido atualmente devido a constantes mudanças. As empresas encontram-se em um ambiente de negócios altamente competitivo, exigindo de seus contadores informações rápidas e confiáveis para a tomada de decisões. Essas informações contábeis são elaboradas utilizando-se de técnicas específicas para a sua composição tornando-se portanto uma espécie de linguagem. Autores como Chambers R. J. (1966), Horngren (1974), Ijiri (1975), Anthony (1975) e Belkaoui (2004), afirmam que existem semelhanças entre a contabilidade e outros tipos de linguagem.

Hendriksen e Van Breda (1999), concordam com os autores acima, afirmando que uma das possibilidades de classificação da teoria contábil se baseia em que a contabilidade pode ser considerada por muitos como uma linguagem de negócios. No Brasil, Nakagawa (1993) foi um dos pioneiros em afirmar que a Contabilidade pode ser vista como a linguagem essencial dos negócios.

A contabilidade é a ciência que estuda o patrimônio, é vista como um instrumento para estudar o sistema de riqueza administrativa fornecendo várias informações econômicas úteis para a tomada de decisões e realizar seus julgamentos com segurança dentro e fora de empresa (IUDICIBUS, 2010; MARION, 2007; SÁ, 1995). Ribeiro (1996, p. 14), afirma que “a contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do Patrimônio da empresa”. Complementa que sua finalidade é fornecer informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio, facilitando as tomadas de decisões por parte dos administradores, proprietários e investidores.

Percebe-se, através dos autores anteriormente citados, que a contabilidade caracteriza-se por apresentar elementos importantes que são: instrumento de medida, informações e tomada de decisões, exigindo um alto envolvimento do profissional da contabilidade, devendo participar ativamente no processo decisório da organização.

Em 27 de maio de 1946 o então presidente da república Eurico Gaspar Dutra, através do Decreto-Lei nº 9.295/46, criou o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), bem como os Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs). O Decreto-lei definiu as atribuições do Contador e do Guarda-livros. Passaram a ser chamados de Contadores aqueles formados em cursos universitários de Ciências Contábeis, de Técnicos em Contabilidade aqueles formados em nível médio por escolas técnicas comerciais e de guarda-livros aqueles que apesar de não possuírem uma formação escolar formal, possuíam conhecimentos adquiridos com a prática e exerciam atividades de escrituração contábil.

Em 28 de abril de 1958, Juscelino Kubistchek por meio da Lei nº 3.384/58 deu nova denominação à profissão de guarda-livros:

**Art. 1º** Os profissionais habilitados como guarda-livros, de acordo com os Decretos nos 20.158, de 30 de junho de 1931, e 21.033, de 8 de fevereiro de 1932, bem como os Técnicos em Contabilidade, diplomados em conformidade com o disposto no Decreto-Lei nº 6.141, de 28 de dezembro de 1943, modificado pelo Decreto-Lei nº 8.191, de 20 de novembro de 1945, passam a integrar a categoria profissional de Técnicos em Contabilidade, com as atribuições e prerrogativas atualmente conferidas aos guarda-livros. (BRASIL, 1958).

Após a publicação dessa Lei, se deu a denominação da terminologia utilizada até os dias atuais. Contador para os que possuem graduação em Ciências Contábeis e Técnico em Contabilidade para aqueles que possuem o ensino médio em escolas técnicas. A Resolução nº 1.370/11 do Conselho Federal de Contabilidade em seu artigo 21 diz que “o exercício da profissão contábil é privativo do contador e do técnico em contabilidade com registro ativo e situação regular”. (CFC, 2011).

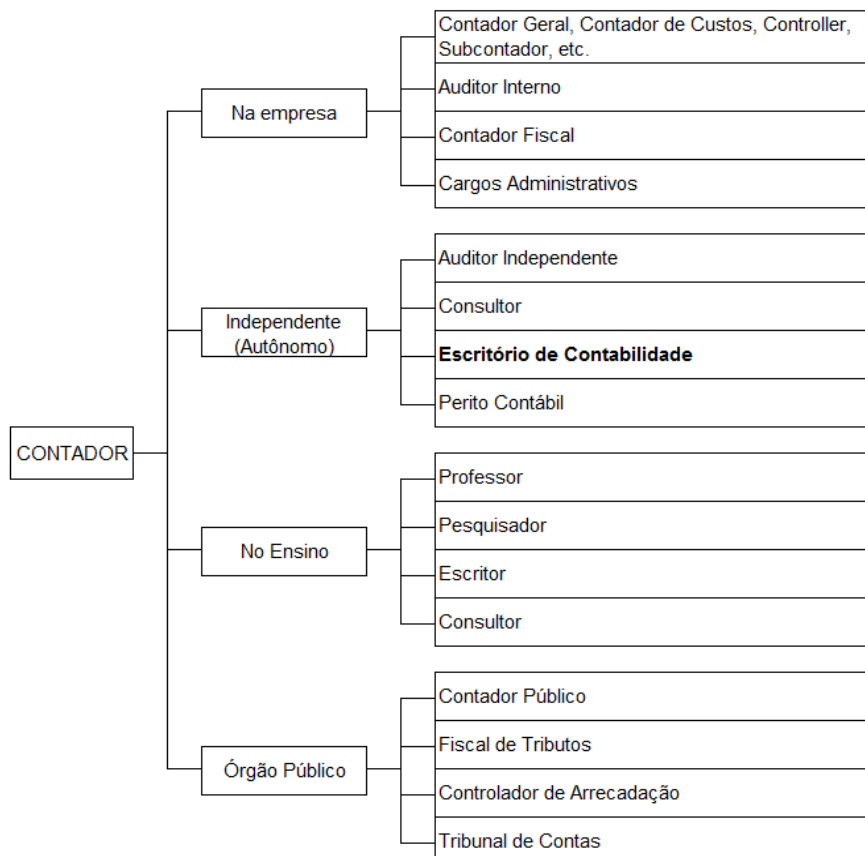
O profissional da Contabilidade possui diversas opções de atuação, conforme demonstra o Art. 2º da Resolução CFC nº 560/83:

**Art. 2º** – O contabilista pode exercer as suas atividades na condição de profissional liberal ou autônomo, de empregado regido pela CLT, de servidor público, de militar, de sócio de qualquer tipo de sociedade, de diretor ou de conselheiro de quaisquer entidades, ou em qualquer outra situação jurídica definida pela legislação, exercendo qualquer tipo de função. Essas funções poderão ser as de: analista, assessor, assistente, auditor, interno e externo, conselheiro, consultor, controlador de arrecadação, “controller”, educador, escritor ou articulista técnico, escriturador contábil ou fiscal, executor subordinado, fiscal de tributos, legislador, organizador, perito, pesquisador, planejador, professor ou conferencista, redator, revisor. (CFC, 1983).



Autores internacionais como Kester (1928), Bower (1957), Heckert e Wilson (1963), Henning e Moseley (1970), Hardern (1995), Needles Jr. et al. (2001), descrevem os princípios e as competências que os profissionais da contabilidade devem possuir ao desempenhar suas atividades, devido à grande possibilidade de atuação profissional. No Brasil, Franco (1999), Echeverria (2000), Catelli (2001), Cosenza (2001), Marion (2001), Assaf Neto e Araujo (2004), Ludícibus (2004), Koliver (2005) e Peleias et al. (2007), descrevem sobre a diversidade de atuação profissional e as diversas competências que os profissionais da contabilidade devem possuir no desempenho de sua profissão.

As diversas funções na qual o contador poderá atuar exigem dele informações que geralmente serão apresentadas em forma de demonstrações, relatórios, pareceres, entre outras. Para isso, será necessário obter, resumir, registrar e interpretar as mudanças que afetam as ocorrências patrimoniais, financeiras e econômicas de cada pessoa, seja ela física ou jurídica, com ou sem fins lucrativos. Em consonância com a resolução 560/83 do CFC, Marion (2007) demonstra na figura 1 as possibilidades de atuação do profissional da contabilidade:



**FIGURA 1 - Possibilidades de atuação do contador.**

Fonte: Adaptado de Marion (2007, p. 29)

Nota-se na figura 1 elaborada por Marion (2007) com base na Resolução 560/83, que a contabilidade oferece um grande leque de possibilidades de atuação. O profissional devidamente habilitado pode exercer a profissão em empresas públicas ou privadas, como profissional autônomo e na área do ensino. Devido a amplitude do campo de atuação do profissional da contabilidade e dada a sua importância, ele estará sempre presente em qualquer tipo de empresa onde se utiliza os recursos específicos da Contabilidade.

Com relação à amplitude de atuação do profissional da contabilidade Ludicibus (2010, p. 1) afirma que:

A contabilidade, na qualidade de ciência social aplicada, com metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente, seja esse pessoa física, entidade de finalidades não-lucrativas, empresa, seja mesmo pessoa de Direito Público, tais como Estado, Município, União, Autarquias, etc., tem um campo de atuação muito amplo.

Uma das possibilidades de atuação do profissional da contabilidade é o de ser um **Empresário Contábil**. Essa atuação é exercida dentro das organizações contábeis, nas quais ele desempenha um papel fundamental, devendo possuir uma visão ampla, moderna e reparadora. Não deve ser simplesmente um mero legislador, mas sim, um interpretador das normas impostas por diversos órgãos a que está subordinado e aplicá-las de forma correta, orientando seus colaboradores e enviando informações corretas aos clientes aos quais presta serviços.

As empresas de serviços contábeis fazem parte da área de prestação de serviços e são compostas pela união de fatores materiais e humanos. Segundo Figueiredo e Fabri (2000), suas atividades originam-se de um processo de terceirização da área contábil das empresas, executando serviços contábeis de assessoria, consultoria, auditoria, registro da contabilidade, análise econômico-financeira, entre outros. Complementam que empresas de diversos segmentos contratam seus serviços por razões de economia, pois custa mais barato terceirizar esse tipo de serviço do que manter um departamento exclusivo dentro da empresa.

Com o passar dos anos as empresas de serviços contábeis tiveram uma evolução impulsionada pelas condições econômicas, avanços tecnológicos e exigência dos mercados nacionais e internacionais. Nesse sentido, elas tiveram que

se adaptar às novas exigências promovidas pelo mercado altamente competitivo. Assim, Hernandes (2005, p.17) afirma que:

A profissão contábil não foge à regra quanto à necessidade de se adaptar aos novos tempos, principalmente por ter sido afetada negativamente nos últimos anos, quando passou a perder espaço no mercado de trabalho para administradores, economistas e engenheiros.

A Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas – FENACON (2001), descreve que com o desenvolvimento da sociedade, as empresas contábeis passaram por diversas modificações, quebrando barreiras geográficas e tornando-se cada vez mais complexas. Devem preocupar-se constantemente com a melhora em seus processos, bem como capacitar e qualificar suas equipes para manterem-se competitivas no mercado.

Assim, o perfil do profissional contábil vem se modificando com o passar do tempo, com responsabilidades cada vez maiores, tornando-se assim um agente de mudanças perante a sociedade. O profissional da contabilidade no desempenho de sua profissão pode ser comparado a um médico da empresa, pois é responsável pela sua riqueza social, produzindo informações ágeis e confiáveis, auxiliando no planejamento empresarial e nas atividades gerenciais (SÁ, 2001).

Seus serviços devem ser transparentes e os números apresentados, verdadeiros e confiáveis. Deve manter-se constantemente atualizado, adquirindo assim novos conhecimentos para serem usados no seu desempenho profissional. Deve possuir características cada vez mais atuantes, tendo em seu perfil atitudes como: iniciativa, liderança, criatividade, auto desenvolvimento, agilidade, flexibilidade, gerenciar risco, conhecimento em outras línguas, conhecimento em informática, entre outras (FRANCO, 1999).

Percebe-se que a contabilidade e o profissional contábil possuem um aspecto importante na sociedade. O profissional da contabilidade deve possuir características empreendedoras que aliadas às técnicas contábeis aumentam seu leque de atuação, podendo ser considerada uma das mais promissoras carreiras a serem seguidas.

Desta forma, o presente estudo foca aprender com o passado, identificando e descrevendo através de um método biográfico de pesquisa, utilizando a técnica da

história oral, o perfil e a trajetória profissional de um grupo de empresários da contabilidade da Grande São Paulo. Quais experiências podem ser consideradas importantes dentro da profissão contábil.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Fatores como o crescimento do ambiente de negócios, as mudanças de como as empresas competem entre si, o aumento da procura por profissionais capacitados e a valorização do capital humano nas organizações, nos remetem ao conceito de que um profissional bem conceituado e com um comportamento empreendedor seja procurado para cuidar da saúde financeira da empresa.

Para Schumpeter (1982), empreendedor é a pessoa que possui iniciativa, autoridade e capacidade de antever os acontecimentos, e não, simplesmente administrar a rotina diária do negócio. Sua principal característica é a inovação, sente alegria ao criar e fazer as coisas, ou simplesmente usar sua engenhosidade. Complementa que o empreendedor deve possuir em seu perfil capacidade de convencimento de suas ideias e novos produtos.

O empreendedor, para Fillion (1999), é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de esclarecer e atingir objetivos, uma pessoa com um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios e inovar constantemente.

McClelland (1987), afirma que os empreendedores representam um pequeno segmento da população, mas com um grande impacto, provendo a base para um rápido crescimento econômico. Destaca que não há uma melhor forma de munir a base para o rápido crescimento econômico do que aumentar dramaticamente o número de empreendedores ativos na sociedade.

Com base nos autores acima, percebe-se que características empreendedoras são necessárias. Possuindo o profissional da contabilidade essas características e adaptando-se às constantes mudanças que ocorrem, ele desempenhará um papel importante dentro do ambiente de negócios.

Nesse sentido, as empresas de serviços contábeis e os empresários contábeis precisam adequar-se às novas exigências mercadológicas e legais. Este fato pode ser comprovado pela publicação da Resolução CFC nº 1.390 de

30/03/2012, a qual traz novas denominações de categorias e novos caminhos que podem ser seguidos pelos profissionais da contabilidade e pelas organizações contábeis. (CFC, 2012).

Esta pesquisa tem como pressuposto que os entrevistados possuam estratégias, características e perfis empreendedores em comum, inerentes ao desempenho da profissão contábil. Esta premissa motiva investigar o quanto essas características estão relacionadas ao crescimento como empresários contábeis.

Em função do exposto e considerando esse perfil empreendedor requisitado pelo ambiente de negócios, foi possível formular e em seguida buscar a resposta à seguinte questão de pesquisa: **qual a trajetória profissional e o perfil empreendedor de um grupo de empresários contábeis da Grande São Paulo?**

### 1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo geral, identificar e descrever a trajetória profissional e o perfil empreendedor de um grupo de empresários da contabilidade da grande São Paulo.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que se possa atingir o objetivo geral, são propostos os objetivos específicos abaixo:

- a) Identificar e descrever as características da organização contábil;
- b) Identificar e descrever as características dos respondentes;
- c) Identificar e descrever o perfil da administração da organização contábil;
- d) Identificar e descrever as estratégias da organização contábil;
- e) Identificar e descrever a trajetória profissional dos respondentes e,
- f) Identificar e descrever o perfil empreendedor dos respondentes.

## 1.4 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Espera-se com o desenvolvimento desse trabalho, identificar e descrever o comportamento empreendedor de um grupo de empresários da contabilidade da grande São Paulo, de forma a demonstrar em que medida esse comportamento está ligado a obtenção de desenvolvimento profissional.

Em estudos anteriores, nota-se pesquisas realizadas sobre utilização de recursos tecnológicos, ações promovidas para uma melhora na qualidade e planejamento da Organização Contábil e se os empresários contábeis possuem características empreendedoras. Mas não se encontraram pesquisas relacionando o comportamento empreendedor do empresário contábil com a obtenção de desenvolvimento profissional.

O estudo pretende proporcionar contribuições para que os profissionais da área contábil, comunidade acadêmica e sociedade em geral, possam conhecer melhor o segmento de empresas de serviços contábeis, bem como demonstrar que atitudes empreendedoras podem fazer a diferença em um ambiente de negócios altamente competitivo.

Pretende também propor uma estrutura metodológica que poderá ser replicada em outros estudos na área contábil ou em outras áreas do conhecimento.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Os profissionais da contabilidade ocupam um papel de destaque no cenário econômico nacional e internacional, sendo cada vez mais requisitados para dar suporte e assessoria a assuntos diversos de legislação e procedimentos contábeis, passando a participar ativamente no processo de tomada de decisões. Tornaram-se membros ativos do processo de mudança, necessitando estarem constantemente bem informados e atualizados. Nesse sentido devem possuir uma postura com habilidades empreendedoras.

Em entrevista para o jornal Valor Econômico do dia 19/03/2012, o presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de São Paulo (SESCON-SP), Jose Maria Chapina Alcazar falou sobre a importância dos contadores diante das crescentes exigências do fisco.

Os serviços dos contadores estão sendo muito valorizados em função de sua crescente complexidade. Hoje, a principal atividade dos contadores é analisar os orçamentos contábeis de seus clientes para definir a estratégia a ser adotada para diminuir a carga tributária, obedecendo às normas legais (ALCAZAR, 2012).

Corroborando a opinião acima Sergio Approbato Machado Jr, vice-presidente do SESCON-Sp, em entrevista para o CRC Notícias em Abril/2012, na qual falou que os empresários estão valorizando mais a profissão contábil em função da contabilidade estar sendo utilizada como ferramenta de gestão, pois o empresário contábil está participando mais ativamente no processo decisório (MACHADO JR, 2012).

Esse profissional da contabilidade exigido pelo ambiente de negócios deve estar disposto a assumir riscos calculados, saber trabalhar em equipe e motivar seus subordinados. Deve possuir um comportamento empreendedor, conhecer cada setor da empresa para buscar ideias inovadoras que contribuam para a solução dos problemas e possa oferecer serviços de alta qualidade aos seus clientes.

Segundo o CFC (2013), existiam em 09/07/2013, 81.688 organizações contábeis com registro ativo no Brasil, das quais 20.369 encontram-se no Estado de São Paulo. Segundo resultados do Censo 2010, o Estado de São Paulo é responsável por aproximadamente 33% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, com aproximadamente 1.451.690 empresas nos diversos setores econômicos (IBGE, 2011).

Diante disso, justifica-se o presente trabalho na percepção do empreendedor contábil na grande São Paulo que é relevante e atual nesse ambiente altamente competitivo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da introdução que envolve a contextualização do problema, a justificativa do estudo e os objetivos, o trabalho compreenderá mais quatro capítulos elencados conforme abaixo.

No capítulo dois, constará a fundamentação teórica abordando diversos aspectos sobre organizações contábeis, pesquisas realizadas e o empreendedorismo.

No capítulo três, a metodologia da pesquisa, sendo considerada uma pesquisa de campo qualitativa e descritiva, utilizando a técnica da história oral através de entrevistas presenciais seguindo um roteiro pré-definido.

O capítulo quatro apresentará a análise e discussão dos dados coletados junto aos entrevistados mostrando seu comportamento empreendedor e se seu desenvolvimento profissional está ligado a esse comportamento empreendedor.

Para encerrar, no capítulo cinco serão discutidos os resultados obtidos como considerações finais e sugerindo novos estudos relativos ao assunto em outras regiões ou com outros tipos de profissionais. Após constarão as referências e os apêndices.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo aborda-se os conceitos de organizações contábeis e empreendedorismo.

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Empresa é conceituada por Coelho (2010), como sendo uma atividade, cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento de bens ou serviços, gerados através da união dos fatores de produção. Complementa ainda que não pode ser confundida com o estabelecimento empresarial, sendo este o conjunto de bens reunidos pelo empresário para a exploração de sua atividade econômica.

No entendimento de Requião (2003), empresa é a organização dos fatores de produção exercidos, postos a funcionar pelo empresário. Complementa que desaparecendo o exercício da atividade organizada do empresário, desaparece a empresa.

Corroborando com os autores acima Haberkorn (2003), afirmando que o termo empresa pode ser definido como uma unidade produtora de bens e serviços, formada por um conjunto de recursos humanos, financeiros e materiais, interagindo com a sociedade e oferecendo seus produtos e serviços para um determinado público, visando lucro para manter-se no mercado.

Existem várias espécies de empresas. As empresas contábeis fazem parte da área de prestação de serviços atuando como fomentadoras do desenvolvimento econômico, pois possuem a responsabilidade de fornecer informações contábeis e gerenciais para a tomada de decisões (LIBA; ROBLES; BACCI, 2001). Devem obrigatoriamente possuir registro no CRC de seu Estado e seguir os preceitos do CFC.

Para Figueiredo e Fabri (2000), o tamanho e a complexibilidade das organizações contábeis pode variar de empresa para empresa devido a diversos fatores como: constituição da sociedade, ramo, gênero e porte de seus clientes, tipos de serviços prestados, estrutura organizacional, qualificação dos profissionais contábeis e sua infraestrutura e colaboradores.

Segundo Thomé (2001), as empresas de serviços contábeis de anos atrás eram completamente diferentes das atuais em quase todos os aspectos, a começar

pelos nomes que eram conhecidas: *escritórios de contabilidade* ou *guarda-livros*. Acrescenta ainda que atualmente grande parte dos profissionais utiliza as expressões *empresas de serviços contábeis* ou *empresa de contabilidade* para as sociedades e a expressão *escritório de contabilidade* para a empresa com um só proprietário.

A análise das Resoluções promulgadas revela que a partir de 1998, o CFC através da Resolução nº 825/1998, começa a utilizar o termo “*organização contábil*” tanto para a empresa constituída em forma de sociedade como para o escritório individual.

A Resolução 825/1998, do CFC (1998), foi revogada pela 1.370, publicada em 08 de dezembro de 2011, mas se manteve o termo “*organização contábil*” utilizado anteriormente.

Após a publicação do Decreto-lei nº 9.295/46 (BRASIL, 1946), por Eurico Gaspar Dutra criando o CFC, bem como os CRCs, a legislação que trata das organizações contábeis passou por várias alterações. O quadro 1 demonstra a cronologia dessa legislação a partir de 1966 (ano em que foi publicada a primeira Resolução sobre as Organizações Contábeis) e publicadas até 31/12/2012.

<b>Tipo</b>	<b>Nro/Ano</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Menção Localizada</b>
Resolução	188/66	Dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas, sobre o Registro Cadastral das Empresas que explorem serviços contábeis e sobre o pagamento da anuidade devida aos Conselhos Regionais de Contabilidade.	Art. 12º ao 18º
Resolução	265/70	Dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas, sobre o Registro Cadastral dos Escritórios que explorem serviços contábeis e sobre o pagamento da anuidade devida aos Conselhos Regionais de Contabilidade.	Art. 12º ao 18º
Resolução	302/71	Estabelece normas para aplicação do disposto nos arts. 12.14, 15, 21, 22 e 23 do Decreto-Lei nº 9.295, de 27.5.1946, que trata do registro profissional dos contabilistas, do registro cadastral dos escritórios e do pagamento da anuidade devida aos CC.RR.CC.	Art. 13º ao 21º
Resolução	485/79	Dispõe sobre registro profissional dos contabilistas, registro cadastral dos escritórios, e expedição de documentos de identidade profissional.	Art. 16º ao 27º
Resolução	680/90	Altera o art. 1º da Resolução CFC nº 496/79, que dispõe sobre registro profissional dos contabilistas, registro cadastral das organizações contábeis e expedição de documentos de identidade de profissional.	Art. 1º

continua

Tipo	Nro/Ano	Finalidade	Menção Localizada
Resolução	683/90	Dispõe sobre a alteração, em caráter excepcional, dos valores das anuidades devidas pelos escritórios individuais de contabilidade, fixados pela Resolução CFC nº 681/90.	Art. 1º
Resolução	825/98	Altera o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade.	Art. 21º ao 23º
Resolução	868/99	Dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis nos Conselhos Regionais de Contabilidade	Art. 1º ao 31º
Resolução	899/01	Dispõe sobre a Certidão de Regularidade do Contabilista e das Organizações Contábeis.	Art. 1º
Resolução	905/01	Dispõe sobre a aplicação de penalidade à Organização Contábil e dá outras providências.	Art. 1º ao 2º
Resolução	987/03	Regulamenta a obrigatoriedade do contrato de prestação de serviços das organizações contábeis.	Art. 1º ao 5º
Resolução	1098/07	Dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis nos Conselhos Regionais de Contabilidade.	Art. 1º ao 26º
Resolução	1108/07	Altera a redação do art. 3º da resolução CFC nº 1.098/07, que dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis nos conselhos regionais de contabilidade.	Art. 1º
Resolução	1.166/09	Dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis.	Art. 1º ao 26º
Resolução	1.246/09	Dispõe sobre a participação de estudantes em trabalhos auxiliares da profissão contábil.	Art. 2º
Resolução	1.309/10	Dispõe sobre aplicação de penalidade à Organização Contábil.	Art. 52º
Resolução	1.370/11	Altera o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade.	Art. 20º ao 23º
Resolução	1.371/11	Dispõe sobre o Registro das Entidades Empresariais de Contabilidade.	Art. 1º ao 28º
Resolução	1.390/12	Dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis	Art. 1º ao 28º
Resolução	1.433/13	Revoga a Resolução CFC nº 899/01, que dispõe sobre a Certidão de Regularidade do Contabilista e das Organizações Contábeis.	Art. 1º
Resolução	1.445/13	Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos profissionais e Organizações Contábeis quando no exercício de suas funções, para cumprimento das obrigações previstas na Lei 9.613/98 e alterações posteriores.	Art. 1º ao 21º

**QUADRO 1 – Cronologia da legislação da organização contábil**

Fonte: Do autor

Ao analisar o quadro 1, percebe-se a preocupação do CFC em manter atualizada a legislação da profissão contábil, adequando-se às mudanças exigidas pelo ambiente de negócios. Fato esse que pode ser comprovado através da publicação em 30 de março de 2012 da Resolução nº 1.390/12, (CFC, 2012), que altera o Registro Cadastral das Organizações Contábeis. A Resolução conforme demonstra seu Art. 2º criou e deu novas denominações de categorias para as organizações contábeis.

Art. 2º. O Registro Cadastral compreenderá as seguintes categorias:

§ 1º. De Responsabilidade Individual:

I – do Escritório Individual;

II – do Microempreendedor Individual;

III – do Empresário Individual; e

IV – da Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.

§ 2º. De Responsabilidade Coletiva:

I – da Sociedade Simples Pura Limitada ou Ilimitada; e

II – da Sociedade Empresária Limitada.

§ 3º. Para efeito do disposto nesta Resolução, consideram-se Organizações Contábeis de Responsabilidade Individual:

I – Escritório Individual: assim caracterizado, quando o profissional da Contabilidade, embora sem personificação jurídica, execute suas atividades em local próprio, com empregado(s), e independentemente do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade;

II – Microempreendedor Individual: pessoa física, profissional da Contabilidade que execute suas atividades independentemente do local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade, de acordo com as Leis Complementares n.º 123/06 e 128/08;

III – Empresário Individual: pessoa física, profissional da Contabilidade que execute suas atividades independentemente do local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade, de acordo com a Lei n.º 10.406/02; e

IV – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada: pessoa jurídica unipessoal, profissional da Contabilidade que execute suas atividades independentemente do local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade, de acordo com a Lei n.º 12.441/11.

§ 4º. Para efeito do disposto nesta Resolução, consideram-se Organizações Contábeis de Responsabilidade Coletiva:

I – da Sociedade Simples Pura Limitada ou Ilimitada: pessoa jurídica constituída por profissionais da Contabilidade, sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada ou ilimitada, que execute, exclusivamente, atividades contábeis, vedada qualquer forma, característica, práticas mercantis e de atos de comércio; e

II – da Sociedade Empresária de Responsabilidade Limitada: pessoa jurídica constituída sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada, que execute atividades contábeis, com sua constituição registrada na Junta Comercial. (CFC, 2012).

Percebe-se a evolução da legislação contábil com o advento da resolução em que o CFC, regulamentou as diversas formas de atuação do profissional da contabilidade que surgiram, podendo o profissional atuar tanto de forma individual ou coletiva, com ou sem personalidade jurídica.

### 2.1.1 CARACTERÍSTICAS

Diversos autores descrevem em seus textos sobre as características que as organizações contábeis possuem. O quadro 2 retrata algumas delas.

Autor	Características
Figueiredo e Fabri (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam serviços de natureza contábil para pessoas físicas e jurídicas em diversas atividades;</li> <li>• Geralmente são constituídas em forma de pessoas jurídicas;</li> <li>• Não se especializam unicamente em um determinado ramo de negócio, atendendo a vários simultaneamente;</li> <li>• São estruturadas de forma simples por setores ou departamentos onde uma pessoa realiza todas ou diversas tarefas;</li> </ul>
Liba (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria delas se enquadra na categoria de pequeno e médio porte;</li> <li>• Prestam serviços de escrituração contábil, escrituração fiscal, rotinas do departamento de pessoal, encaminhamento de documentos, legalização de atos e registros, alteração e cancelamento das organizações em geral;</li> <li>• São subdivididas em organizações especialistas que se dedicam ao atendimento de determinada atividade ou ramo empresarial, e organizações generalistas, que se dedicam ao atendimento das mais diversas atividades e ramos empresariais;</li> <li>• Possuem uma estrutura familiar simplificada ou são organizadas em sociedades em que todos os sócios oferecem dedicação exclusiva.</li> </ul>
Thomé (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam serviços para pessoas físicas ou jurídicas que atuam em todos os ramos de atividade econômica;</li> <li>• Os serviços prestados não se limitam à área contábil, podem assessorar seus clientes a administrar seus empregados e gerir seu negócio;</li> <li>• Sua estrutura é simples devendo somente sempre acompanhar a evolução tecnológica;</li> </ul>
Cestari Jr (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestam serviços a pessoas físicas ou jurídicas dos mais variados ramos de atividades;</li> <li>• Na maioria das vezes estão voltadas a atender pequenos e médios clientes;</li> </ul>
Lyra (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente são empresas pequenas cuja atenção é dirigida a poucos clientes regionais e que desempenham principalmente as atividades de escrituração fiscal, contábil, apuração de tributos e folha de pagamento</li> <li>• Atendem pessoas físicas e jurídicas</li> </ul>

**QUADRO 2 – Características das organizações contábeis**

Fonte: Do autor

Com base nos autores do quadro 2, percebe-se que geralmente as empresas de serviços contábeis são de pequeno e médio porte voltadas a clientes regionais, não se especializando em determinado ramo de negócio, atendendo a diversos tipos tais como comércio, indústria, prestadores de serviços e pessoas físicas em geral. São estruturadas por setores e departamentos e seus serviços não se limitam somente à área contábil, assessoram seus clientes a administrar seu negócio.

Thomé (2001) relata que nos escritórios de contabilidade do passado, o serviço era executado diretamente pelo proprietário ou sócios com uma preocupação excessiva na atenção dada ao cliente, na execução dos serviços mais importantes e na supervisão quando era o caso dos serviços executados por seus auxiliares.

Acrescenta que com o crescimento das empresas, as inovações tecnológicas e as novas exigências do ambiente de negócios as empresas prestadoras de serviços contábeis começaram a rever sua forma de prestar de serviços aos clientes. O trabalho pessoal do sócio foi gradualmente sendo substituído, passando a ser executado por profissionais contratados. O contabilista passou a atuar como empresário, dividindo seu tempo entre a supervisão, controle e fiscalização dos serviços executados por seus colaboradores para seus clientes e a administração do próprio negócio (THOMÉ, 2001).

### 2.1.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO

O Decreto-Lei 9.295/46 do CFC (1946), instituiu que diversas atividades são de competência exclusiva dos profissionais da contabilidade, sendo que essas atividades foram sendo alteradas e adaptadas as novas exigências do ambiente de negócios através de Resoluções posteriores.

Nesse sentido Cestari Jr. (2002), afirma que as organizações contábeis podem prestar diversos tipos de serviços, tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas, independente de seu porte ou ramo de atividade. O empresário e empreendedor contábil, para Peleias et al. (2007), ao buscar o sucesso profissional, precisa desenvolver uma marca pessoal positiva em torno de sua imagem. Elaborar e oferecer produtos e serviços diferenciados, identificar e entender as necessidades dos clientes, manter-se atualizado com as perspectivas e tendências do mercado onde o cliente atua.

Compartilham dessa mesma opinião Figueiredo e Fabri (2000) afirmando que os serviços prestados pela organização contábil devem ser elaborados de acordo com a necessidade de seus clientes. Nesse sentido, Koonar (2007) afirma que as organizações contábeis devem oferecer a seus clientes outros tipos de serviços que não sejam somente os tradicionais de contabilidade.

O sócio de uma organização contábil, para Schaefer e Peluchette (1995), deve ter certa quantidade de experiência. Sendo considerado para muitos como um dos critérios mais importantes, uma vez que permite ao indivíduo o conhecimento técnico através da aplicação e para adquirir a atitudes e julgamentos necessários para uma competente prática.

De um modo geral, as empresas prestadoras de serviços contábeis não são apenas um elo entre governo e contribuinte, exercem várias funções como: auxiliar

os clientes na gerência de seus funcionários e orientar uma melhor forma de administrar seus negócios visando uma melhor lucratividade.

Conforme demonstra a tabela 1, em 09/07/2013 existiam 81.688 empresas com registro ativo no CFC distribuídas pelos estados brasileiros. Desse total, 32.385 estão constituídas em forma de Sociedades, ou seja, pessoa jurídica formada por duas ou mais pessoas, 6.668 em forma de Empresário, ou seja, pessoa jurídica formada por somente uma pessoa e 42.635 em forma de Individual, ou seja, organização contábil sem personalidade jurídica.

**TABELA 1 – Distribuição das Organizações Contábeis no Brasil em 09/07/2013**

Região	Estado	Organizações Contábeis				% Região	% Brasil
		Sociedade	Empresário	Individual	Total		
Centro-Oeste	DF	999	241	1.592	2832	30,38%	3,47%
	GO	644	192	2.308	3144	33,72%	3,85%
	MS	428	310	871	1609	17,26%	1,97%
	MT	397	130	1.211	1738	18,64%	2,13%
<b>Total Regional</b>		<b>2468</b>	<b>873</b>	<b>5.982</b> ✓	<b>9323</b>	<b>100,00%</b> ✓	<b>11,41%</b>
Nordeste	AL	141	57	561	759	5,75%	0,93%
	BA	1028	277	2.365	3670	27,78%	4,49%
	CE	646	281	1.313	2240	16,96%	2,74%
	MA	220	88	769	1077	8,15%	1,32%
	PB	153	35	876	1064	8,05%	1,30%
	PE	550	26	1.581	2157	16,33%	2,64%
	PI	139	55	530	724	5,48%	0,89%
	RN	233	99	724	1056	7,99%	1,29%
SE	168	52	244	464	3,51%	0,57%	
<b>Total Regional</b>		<b>3278</b>	<b>970</b>	<b>8963</b> ✓	<b>13211</b>	<b>100,00%</b> ✓	<b>16,17%</b>
Norte	AC	27	12	121	160	4,65%	0,20%
	AM	140	41	535	716	20,81%	0,88%
	AP	26	23	132	181	5,26%	0,22%
	PA	248	124	663	1035	30,08%	1,27%
	RO	194	40	336	570	16,56%	0,70%
	RR	31	9	192	232	6,74%	0,28%
	TO	148	46	353	547	15,90%	0,67%
<b>Total Regional</b>		<b>814</b>	<b>295</b>	<b>2332</b> ✓	<b>3441</b>	<b>100,00%</b> ✓	<b>4,21%</b>
Sudeste	ES	729	223	1.289	2241	6,51%	2,74%
	MG	3.386	444	2.087	5917	17,19%	7,24%
	RJ	3.280	236	2.376	5892	17,12%	7,21%
	SP	10.899	2.291	7.179	20369	59,18%	24,94%
<b>Total Regional</b>		<b>18.294</b>	<b>3.194</b>	<b>12.931</b> ✓	<b>34419</b>	<b>100,00%</b> ✓	<b>42,13%</b>
Sul	PR	2.740	525	4.061	7326	34,40%	8,97%
	RS	2.415	427	6.361	9203	43,22%	11,27%
	SC	2.376	384	2.005	4765	22,38%	5,83%
<b>Total Regional</b>		<b>7.531</b>	<b>1336</b>	<b>12.427</b>	<b>21294</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,07%</b>
<b>Total Nacional Nº</b>		<b>32.385</b>	<b>6.668</b>	<b>42.635</b>	<b>81.688</b>		
<b>Total Nacional %</b>		<b>39,64%</b>	<b>8,16%</b>	<b>52,19%</b>	<b>100,00%</b>		

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade (2013)

Com base nos dados extraídos da tabela 1, nota-se que a região do Brasil que possui o maior número de organizações contábeis é a Sudeste, representando

42,13% do total nacional, seguida pela Sul com 26,07%, Nordeste com 16,17%, Centro-Oeste com 11,41% e por último a Norte com 4,21%.

Com relação aos Estados que possuem uma maior representatividade, São Paulo, é o que possui o maior número de organizações contábeis, com 20.369 organizações registradas, seguido pelo estado do Rio Grande do Sul com 9.203 e o estado do Paraná com 7.326 organizações registradas.

A tabela 2 demonstra a evolução da quantidade de organizações contábeis com registros ativos perante o CFC nos anos de 2004 a 2011.

**TABELA 2 – Evolução das Organizações Contábeis no Brasil (2004 a 2011)**

Ano	Organizações Contábeis			Total
	Sociedade	Empresário	Individual	
2004	21.172	-	46.835	<b>68.007</b>
2005	21.620	-	43.528	<b>65.148</b>
2006	21.421	-	44.194	<b>65.615</b>
2007	22.275	-	44.746	<b>67.021</b>
2008	23.341	-	46.039	<b>69.380</b>
2009	26.156	-	47.095	<b>73.251</b>
2010	27.552	1.759	46.972	<b>76.283</b>
2011	29.601	4.043	45.326	<b>78.970</b>

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade (2013)

Com base nos dados obtidos do CFC percebe-se um aumento de aproximadamente 16% no total existente de organizações contábeis no período de 2004 a 2011. Nota-se que a quantidade de empresas constituídas sob a forma individual sem personalidade jurídica própria a partir de 2010, diminuiu em relação aos anos anteriores e as constituídas sob a forma de sociedade ou empresário com personalidade jurídica própria, aumentou.

O comportamento no cenário anterior descreve uma preocupação maior dos profissionais da contabilidade com relação à constituírem suas empresas sob a forma de pessoa jurídica. Assim, a resolução do CFC 1.390, (CFC, 2012) de certa forma vem ao encontro disso.

Esses números vêm consolidar a valorização que a profissão contábil está tendo nos últimos anos bem como a confiança do ambiente de negócios no profissional da contabilidade.



### 2.1.3 DIMENSÃO ESTRATÉGICA

A palavra estratégia provém do grego antigo *stratègós*, que significa inicialmente “arte de liderar” e era utilizada na Grécia antiga para designar o comandante militar (STEINER; MINER, 1981). Segundo Grave e Mendes (2001), estratégia representava uma maneira de vencer o inimigo, um instrumento de guerra, que mais tarde estendeu-se a outros campos do relacionamento humano tais como: político, econômico e empresarial.

Diversos autores descrevem sobre o conceito de estratégia. O quadro 3 elucida alguns deles.

<b>Autor(es)</b>	<b>Conceitos</b>
Chandler (1962)	É a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas para atingi-los.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico).
Ansoff (1977)	É um conjunto de regras para a tomada de decisão em condições de desconhecimento sobre algo.
Porter (1980)	São ações defensivas ou ofensivas para criar uma posição defensável na empresa, para se obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (2006)	É uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais.

**QUADRO 3 – Conceitos de estratégia**

Fonte: Do autor

Com base nos conceitos dos autores do quadro 3, conclui-se que mesmo com a evolução dos anos, há um consenso entre eles, em que estratégia pode ser vista como todas as ações defensivas ou ofensivas criadas em relação a empresa e ao seu meio envolvente para atingir seus objetivos, tornando-se uma peça importante na gestão empresarial.

Quando se fala em estratégia de uma organização contábil, torna-se importante falar sobre planejamento estratégico.

Kotler (1992, p. 63), afirma que “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Complementa que seu objetivo é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa para gerar lucros e crescimento satisfatórios.

A estratégia para Ansoff (1977), diz respeito ao uso de diversos recursos empresariais, humanos, técnicos e financeiros à disposição do gestor. Nesse sentido

o gestor ao adotar uma estratégia deve analisar sua organização e o ambiente no qual ela está inserida, para estabelecer quais os caminhos e ações devem ser tomados para alcançar os objetivos previamente definidos.

As empresas para Mintzberg (1998), ao tentarem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois por meio de conhecimentos anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais futuros.

Nesse sentido o planejamento estratégico se torna uma ferramenta essencial na gestão das organizações para que consigam alcançar seus objetivos e se preparar para possíveis acontecimentos e mudanças futuras.

### 2.1.3.1 *Missão*

Um negócio, segundo Drucker (1973), não é definido pelo seu nome, estatuto ou produto, é definido pela missão da empresa. Somente a empresa tendo uma definição clara da missão os propósitos da organização se tornarão claros e realistas. Complementa que para atingir sua missão e finalidades a gestão deve ter suas tarefas definidas de forma que a organização torne-se capacitada a funcionar.

A missão da empresa, para Thompson Jr. e Strickland III (2003), estabelece resumidamente seu negócio, fornecendo uma visão nítida do que se pretende proporcionar aos seus clientes. Corroboram com os autores acima Bateman e Snell (1998), afirmando que a missão de uma empresa é sua razão de ser, para que ela serve e qual a justificativa de sua existência para a sociedade.

Para Figueiredo e Fabri (2000, p. 58), “a missão da empresa contábil é atender à sociedade, suprimindo as necessidades das empresas clientes de informações econômico-financeiras que otimizem os controles contábeis de seus patrimônios”. Complementam que, devido a necessidade da sociedade de informações de caráter econômico financeiro e patrimonial a missão da empresa contábil é a de produzir informações patrimoniais. Weber (2004) complementa que para conseguirem cumprir sua missão, optam por terceirizar os serviços contábeis atraindo equipes com alta qualidade, otimizando as operações e buscando inovações.

Para a organização conseguir cumprir a sua missão segundo Ackoff (1966), ela deve possuir um planejamento estratégico dinâmico, referindo-se à empresa

como um todo, contendo decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida.

Conclui-se que a missão da organização contábil deve fazer sentido. Deve ser simples e objetiva, demonstrando tanto para seus clientes como para seus colaboradores suas ações e estratégias, ou seja, o porquê existe, em que ponto quer chegar e o que quer alcançar.

#### 2.1.3.2 *Visão*

Visão para Costa (2003), pode ser vista como descrever a auto-imagem da empresa, como ela gostaria de se ver no futuro. Complementa Oliveira (2007), dizendo que a visão são os limites que os proprietários ou executivos enxergam dentro de um longo período de tempo, proporcionando um melhor planejamento estratégico.

Nesse sentido, Gaj (2002) descreve que para se elaborar a declaração de visão da empresa todos os níveis da organização devem estar comprometidos, começando pelos mais baixos (chão de fábrica), passando pelas gerências até chegar à alta administração.

As empresas que possuem uma visão clara e explícita, segundo Costa (2003), possuem maiores chances de sucesso do que aquelas que nem os gerentes, nem os colaboradores sabem para onde e quais caminhos estão seguindo ou pretendem seguir.

Percebe-se que a visão da empresa contábil deve refletir suas aspirações e crenças, expressar fins quantitativos, prover motivação, apontar um caminho para o futuro para atingir seus objetivos, que são a melhoria da qualidade de serviços e a redução dos custos.

#### 2.1.4 OBJETIVOS

Os objetivos da empresa são os propósitos que permanentemente precisam ser alcançados, estão diretamente ligados ao planejamento da organização. Nesse sentido Fischmann e Almeida (1991, p. 25), afirmam que “os objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Para Valadares M. C. B. (2003, p. 65), “objetivo é um alvo ou um ponto em que a organização deseja alcançar, atingir no futuro e deve ser quantificado e possuir um prazo para a sua realização.” Corroboram com os autores acima Wright, Kroll e

Parnell (1998) afirmando que os objetivos da organização representam os resultados gerais desejados, para os quais os esforços devam ser direcionados.

Os objetivos das empresas contábeis para Thomé (2001) são:

- a) Aspecto gerencial – busca levar informações ao administrador para que ele tome as decisões e informações aos proprietários, sócios e acionistas sobre a situação econômica e financeira da empresa.
- b) Enfoque tributário – busca atender às disposições legais, contendo com uma assessoria especializada interna ou externa.

Percebe-se que os objetivos da organização são muito importantes sendo utilizados pelos gestores como auxílio na tomada de decisão e planejamento estratégico melhorando a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

#### 2.1.5 DIMENSÃO OPERACIONAL

Em sua maioria, as organizações contábeis são formadas na concepção da divisão do trabalho, ou por especialidade do serviço prestado e geralmente estruturadas por setores ou departamentos (SPINELLI, 2000). Gatti (2000) descreve que a gestão moderna de uma empresa de serviços contábeis pode ser entendida analisando as atitudes de seus sócios a cada década conforme mostra a figura 2.

Administração dos Anos 1970	Administração dos Anos 1990	Administração depois do ano 2000
1. Experiência dos sócios	1. Os sócios buscavam a qualidade	1. Os sócios estarão concientes de que devem trabalhar em equipe, pois sozinho ninguém chega a lugar nenhum
2. Sócios acomodados	2. Os sócios estavam curiosos	2. Os sócios estarão estudando
3. Sócios resistentes a qualquer mudança	3. Pretendiam implantar mudanças	3. Liderarão ou participarão de mudanças
4. Os conhecimentos da empresa eram calçados na experiência dos sócios e funcionários	4. Começavam a ter conhecimento da tecnologia	4. Os sócios buscarão conhecimentos globais do mercado da ciência e de toda a tecnologia
5. Os sócios eram introvertidos	5. Eram competitivos (?)	5. As empresas buscarão parceria de clientes e trabalho

**FIGURA 2 - Atitudes dos sócios ao longo das décadas.**

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

Percebe-se com a figura 2 que o autor no início dos anos 2000, já possuía uma visão de futuro, demonstrando a evolução das atitudes dos sócios das empresas contábeis. Complementa ainda que tanto as empresas contábeis como seus sócios devem manter-se atualizados permanentemente para continuar no ambiente de negócios.

Conforme demonstra a figura 3, os serviços desenvolvidos pela empresa contábil no entendimento de Figueiredo e Fabri (2000), podem ser agrupados basicamente em três grandes grupos ou em três áreas de serviços.

SERVIÇOS CONTÁBEIS	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	ATOS CONSTITUTIVOS SOCIETÁRIOS
<p><b>Serviços Básicos</b> Escrituração Contábil Escrituração Fiscal Departamento Pessoal</p> <p><b>Diversos</b> Elaboração de Declaração do IRPF DIPJ - Declaração de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica Elaboração de Plano de Contas Cálculo de Amortização/Depreciação Encerramento de Balanços Consolidação de Balanços Classificação, Análise e Revisão de Operações Conciliação de Contas Bancárias Implantação de Controles Preenchimento de Cadastros Tombamento Patrimonial SPED Contábil SPED Fiscal ITR - Imposto Territorial Rural</p>	<p><b>Auditoria</b> Auditoria Contábil Auditoria Tributária Auditoria Trabalhista e Previdenciária Auditoria de Estoques Auditoria Operacional</p> <p><b>Assessoria</b> Assessoria Contábil Assessoria Tributária Assessoria Trabalhista e Previdenciária Assessoria Operacional Análise Econômica Financeira Análise de Custos Análise Financeira de Resultados Relatórios Gerenciais</p> <p><b>Consultoria</b> Consultoria Trabalhista e Previdenciária Consultoria Tributária Consultoria Fiscal Consultas Verbais Consultas Escritas Emissão de Parecer Perícia Judicial Perícia Extrajudicial</p> <p><b>Planejamento Contábil</b> Elaboração de Orçamento-Programa Elaboração de Retificações e Suplementação Orçamentária Orçamento Empresarial</p>	<p><b>Constituição, Alteração e Encerramento</b> Empresas Individuais Sociedade Limitada Sociedade Anônima Sociedade em Nome Coletivo Sociedade em Comandita Simples Sociedade em Comandita por Ações Sociedade Cooperativa Sociedades Coligadas</p> <p><b>Atos Societários Especiais</b> Transformação de Sociedade Incorporação de Sociedade Fusão de Sociedades Cisão de Sociedades</p>

**FIGURA 3 - Serviços oferecidos pelas organizações contábeis.**

Fonte: Adaptada de Figueiredo e Fabri (2000, p. 62)

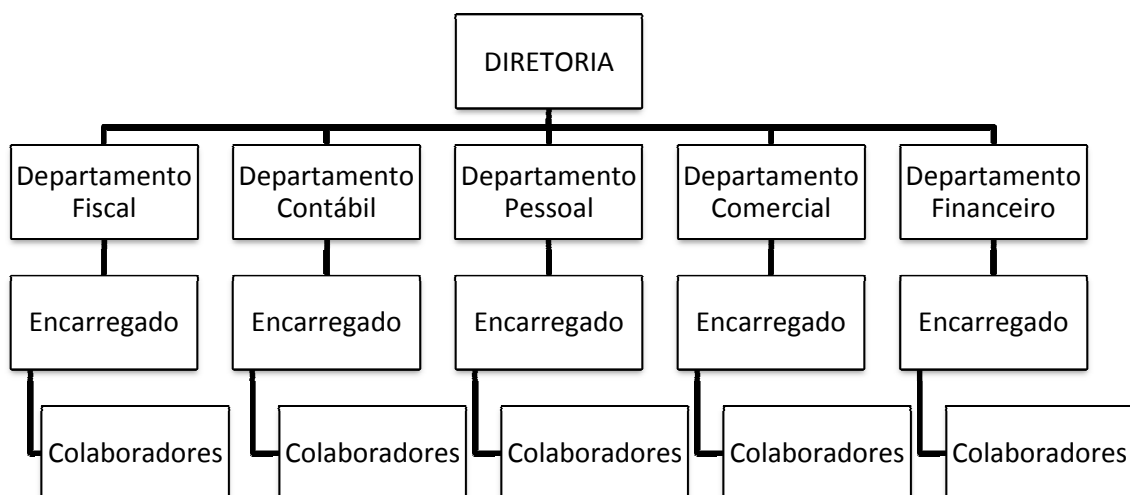
Em vista do cenário atual ser diferente, optou-se pela adaptação da figura 3 elaborada pelos autores, para uma melhor evidenciação dos serviços que podem ser oferecidos pelas organizações contábeis. Os autores complementam que a figura 3 não contempla todos os serviços que podem ser oferecidos pelas empresas contábeis, mas somente os produtos por eles denominados de tradicionais.

Os serviços oferecidos pelas organizações contábeis podem variar em decorrência do tipo de informação contábil que os clientes necessitem, podendo até

contratar serviços de terceiros para fazê-lo. Thomé (2001) afirma que as organizações contábeis oferecem os seguintes serviços:

- escrituração fiscal;
- consultoria;
- contabilidade geral;
- contabilidade gerencial;
- administração de pessoal;
- expediente (ou serviços comerciais);
- auditoria, perícia e assessoria.

Analisando os trabalhos de Figueiredo e Fabri (2000), Thomé (2001) e nas observações do autor pode-se, conforme demonstra a figura 4, elaborar uma estrutura básica do funcionamento de uma organização contábil, sem ter a pretensão de esgotar todas as possibilidades de serviços que podem ser prestados pelas organizações contábeis.



**FIGURA 4 - Estrutura básica de uma organização contábil**

Fonte: Do autor

O departamento de escrituração fiscal é responsável pelos seguintes serviços:

- Registro dos movimentos fiscais de entrada e saída;
- Apuração e emissão de impostos diversos;
- Impressão dos livros fiscais obrigatórios;
- Elaboração e entrega de declarações diversas;

O departamento de escrituração contábil é responsável pelos seguintes serviços:

- Registro dos movimentos contábeis e elaboração das demonstrações contábeis;

- Levantamento e controle patrimonial;
- Impressão dos livros contábeis obrigatórios;
- Elaboração e entrega de declarações diversas;

O departamento de pessoal é responsável pelos seguintes serviços:

- Elaboração da folha de pagamento;
- Registro de admissão e demissão de colaboradores;
- Apuração e emissão de impostos diversos;
- Elaboração e entrega de declarações diversas;

O departamento comercial é responsável pelos seguintes serviços:

- Relacionamento com os clientes;
- Divulgação e marketing da empresa;
- Captação de novos clientes;
- Elaborar contratos diversos;

O departamento financeiro é responsável pelos seguintes serviços:

- Cobrança dos honorários e demais taxas;
- Gerenciamento de contas a pagar;
- Gerenciamento de contas a receber;

Para que os departamentos da organização contábil prestem serviços com qualidade, eles necessitam de mão de obra qualificada. São necessários profissionais com alto grau de conhecimento e de acordo com as atividades que irão desenvolver. Nesse sentido, Thomé (2001) descreve que o perfil dos colaboradores deve ser adequado ao departamento que irão trabalhar dentro da organização contábil. Sugere ainda qualificações que esses colaboradores devem possuir:

- Departamento contábil: deve ser composto por contabilistas, comandando uma equipe de técnicos e auxiliares;
- Departamento de pessoal: deve ser composto por especialistas na área de pessoal comandando assistentes e auxiliares;
- Departamento fiscal: deve ser composto por especialistas em tributos comandando assistentes e auxiliares;
- Departamento comercial: deve ser composto por especialistas comandando assistentes e auxiliares;

- Departamento financeiro: deve ser composto por especialistas na área financeira, assistentes e auxiliares;

Conclui-se que as organizações contábeis são compostas pela união de fatores materiais e humanos. Os fatores materiais correspondem à parte física da empresa, tais como, móveis, utensílios e tecnologia utilizada. Os fatores humanos correspondem às pessoas que trabalham nela e suas capacidades para desempenhar as atividades a serem executadas. Possuindo elas uma boa estrutura física e colaboradores qualificados, seus serviços poderão ser cumpridos dentro dos prazos e condições contratadas, garantindo aos seus clientes satisfação pelos serviços contratados.

#### 2.1.6 PESQUISAS REALIZADAS

É notável a importância que as organizações contábeis representam para as empresas e para a sociedade. Esse ambiente no qual elas estão inseridas, passam por diversas mudanças tecnológicas, legais e mercadológicas.

##### 2.1.6.1 *Pesquisas realizadas e publicadas em revistas no Brasil*

A tabela 3 demonstra uma análise preliminar dos trabalhos publicados no Brasil nas revistas classificadas na qualis no período de 1999 a 2013 com relação ao tema.

**TABELA 3 – Artigos sobre organizações contábeis no Brasil em periódicos(1999 a Junho/2013)**

Periódicos	Quantidade	Ano(s)
Revista Brasileira de Contabilidade - RBC	10	1999/2000/2001/2006/ 2006/2007/2009/2012/ 2012/2013
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC	4	2007/2011/2011/2011
Revista Pensar Contábil	3	1999/2005/2007
Revista Contabilidade Vista & Revista	3	2001/2002/2008
Revista UnB Contábil	2	2007/2008
Revista de Contabilidade e Organizações - RCO	2	2011
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	1	2003
Revista Eletrônica de Administração - REAd	1	2004
Revista de Admin. E Contabilidade Faculdade Anísio Teixeira - ReAC	1	2009
Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção	1	2010
Revista Catarinense da Ciência Contábil	1	2004
Revista ConTexto	1	2009
Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE	1	2010
Cademo Profissional de Administração da Univ. Metodista de Piracicaba	1	2011
<b>Total</b>	<b>32</b>	

Fonte: Do autor



Dos 32 artigos localizados é possível verificar que nas revistas pesquisadas as publicações sobre organizações contábeis no Brasil começaram a partir do ano de 1999. Os periódicos que mais publicaram foram a Revista Brasileira de Contabilidade (RBC) e a Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), ambas vinculadas ao CFC, seguidas pela Revista Pensar Contábil e pela Revista Contabilidade Vista & Revista, ambas com 03 publicações cada.

Os anos em que mais se publicaram artigos sobre organizações contábeis foram os anos de 2011, com 05 publicações, seguido pelo ano de 2007, com 04 publicações e o ano de 2009 com 03 publicações.

A relação completa dos artigos localizados consta no apêndice A, sendo que abaixo serão apresentados os resumos de alguns dos artigos pesquisados sobre Organizações Contábeis.

Ripamonti (1999), apresentou alguns casos de empresas virtuais na área contábil frente aos novos recursos tecnológicos presentes no dia a dia, objetivando melhores oportunidades futuras. Concluiu que as empresas de serviços contábeis devem acompanhar os avanços tecnológicos para estender seus serviços a locais mais distantes e utilizarem amplamente os recursos tecnológicos tais como a internet.

Shigunov e Shigunov (2003), verificaram quais as ações promovidas por escritórios de contabilidade que possuem ou estão em processo de certificação do International Organization for Standardization (ISO) 9001:2000 no estado do Paraná e Santa Catarina, para a busca da melhoria no atendimento aos clientes e a expectativa dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados. Concluíram, que o profissional contábil deve ser um parceiro do cliente na gestão da empresa, procurando sempre conhecer o grau de satisfação dos mesmos e que além da adoção de um sistema de qualidade, é importante a valorização dos funcionários, implantando um processo de aprimoramento contínuo, investindo em inovações tecnológicas e em cursos de aperfeiçoamento para os colaboradores da organização.

Brundo, Macke e Ghedine (2004), contribuíram para a discussão sobre a lógica da competência, através da comparação entre um modelo teórico de competências e o modelo empírico encontrado no estudo. O estudo permitiu levantar considerações sobre o *gap* existente entre as competências individuais necessárias

e as competências atuais dos profissionais que atuam em empresas de contabilidade, na cidade de Porto Alegre/RS.

Pereira (2005) propõe um modelo de reestruturação das empresas de serviços contábeis sugerindo uma abordagem de gestão empresarial, enfatizando a mensuração do desempenho empresarial de forma quantitativa e qualitativa. O estudo buscou ainda identificar as oportunidades e ameaças no ambiente deste segmento empresarial, sob a luz dos conceitos de estratégia empresarial de Michael E. Porter. Concluiu que a utilização do marketing e planejamento estratégico pelas empresas de serviços contábeis é condição necessária para aumento de sua lucratividade e o desenho de seu modelo de gestão deve ser estruturado de forma a dar condições ao empresário de avaliar as variáveis ambientais internas e externas.

Peleias et. al. (2007), verificaram como 259 escritórios de contabilidade do estado de São Paulo usam os instrumentos de Marketing. Os resultados obtidos revelaram que o uso dos instrumentos de Marketing é intuitivo e embrionário no setor. O estudo ainda forneceu informações que poderão ajudar os empresários contábeis a adotar as ferramentas de marketing como alternativa de valorizar seus serviços sendo mais um elemento de apoio ao seu negócio.

Miranda et. al. (2008), analisaram a demanda por serviços contábeis de 33 gestores de pequenos supermercados da periferia da Grande Recife/PE e sua percepção sobre o contador e os serviços contábeis recebidos. Extraíram três conclusões do estudo: (a) parte significativa dos micro e pequenos empresários ainda percebe os contadores apenas como provedores de serviços relacionados ao recolhimento dos impostos e dos encargos sociais; (b) para parte significativa dos empresários o contador não é o único profissional especializado na produção de informação para controle e avaliação de desempenho; e (c) os empresários percebem valor e estão dispostos a pagar mais por informações que contribuam para melhorar o gerenciamento e a avaliação do desempenho de seus negócios.

Nóbrega et. al. (2010), analisaram os atributos de satisfação de 306 gestores do setor de comércio varejista de Sousa/PB, em relação à satisfação da qualidade dos serviços contábeis oferecidos pelos profissionais da área. Verificaram que confiança, imagem, pontualidade, agilidade, presteza no atendimento, são os atributos importantes que os gestores buscam em um escritório contábil e consequentemente nos profissionais habilitados.

Peleias et. al. (2011), procuraram investigar como 50 organizações contábeis da cidade de São Paulo se posicionam em relação à importância do planejamento estratégico e se pretendem implementá-lo. Concluíram que a maioria dos respondentes considera o planejamento estratégico importante. Entretanto, a percepção captada junto a eles não se mostrou associada a uma efetiva intenção de implementação.

Scarpin et al. (2011), identificaram e analisaram a percepção de cinquenta colaboradores e gestores de cinco escritórios contábeis da cidade de Gaspar, localizada no Vale do Itajaí em Santa Catarina, no que se refere a ambientes propícios ao desenvolvimento de inovações. Concluíram que as características que os mesmos percebem como influenciadores em um ambiente que promova a inovação estão ligadas a relacionamento interno; recursos; liderança e resolução de conflitos.

Dentre os 32 artigos pesquisados de 1999 a Junho/2013, as principais contribuições desses estudos foram com assuntos relacionados a planejamento estratégico (17 artigos), qualidade dos serviços (10 artigos), custos (03 artigos) e marketing (02 artigos).

#### 2.1.6.2 *Pesquisas realizadas e publicadas em eventos no Brasil*

A tabela 4 demonstra uma análise preliminar dos trabalhos publicados no Brasil em eventos no período de 1999 a 2013 com relação ao tema.

**TABELA 4 – Artigos sobre organizações contábeis em Congressos, Simpósios e Convenções.**

<b>Eventos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Ano(s)</b>
Congresso Internacional de Custos	2	2001/2007
Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul	1	2003
Congresso Internacional de Administração	1	2008
Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	1	2009
EnANPAD	1	2009
Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	2	2011/2012
Congresso ANPCONT	2	2011/2013
<b>Total</b>	<b>10</b>	

Fonte: Do autor

Dos 10 artigos localizados é possível verificar nos eventos pesquisados que as publicações começaram a partir do ano de 2001, sendo mais significativa no ano de 2011. A relação completa dos artigos localizados consta no apêndice B, sendo

abaixo apresentados os resumos de alguns dos artigos pesquisados sobre Organizações Contábeis.

Machado e Reis (2008), apresentaram o confronto entre os níveis de satisfação e insatisfação, valendo-se da análise de situações diagnosticadas das opiniões de cinquenta empresários que utilizam os serviços contábeis, com dimensões qualitativas, através da utilização do processo das inovações incrementais, nas áreas: contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária, da cidade de Ponta Grossa/PR. Os resultados revelaram que a maioria dos serviços contábeis considerados simplesmente técnicos, excessivamente voltados para a escrituração, apresentou-se satisfatórios. Mas, que existem serviços que necessitam de melhoramentos e de esclarecimentos mais detalhado do contabilista, para tomada de decisões dos empresários em seus negócios.

Tedesco e Silveira (2011), analisaram o problema de como formar o preço dos serviços em um escritório de assessoria contábil. Perceberam que a empresa não possuía um método de formação de preço definido, sendo proposto então, a adoção do método misto de formação do preço de venda. Tal método, que envolve a análise dos custos, concorrentes e mercado em sua formação mostrou-se ser uma ferramenta estratégica eficaz para tal precificação, visto que, além dos custos, os gestores podem avaliar o preço baseado também na concorrência, comparando os preços praticados pela empresa com o de outras que ofereçam o mesmo nível de qualidade, fazendo ajustes no preço quando necessário.

Souza, Ribeiro e Carneiro (2011), com base em pesquisas efetuadas por Ching em 2001, apresentam por meio de um estudo de caso a uma empresa de serviços contábeis do município de Florianópolis/SC a proposta de um modelo de gestão por atividades aplicadas. A aplicação do modelo proposto permitiu identificar e sistematizar os processos, atividades e recursos que compõem a cadeia de valor da empresa contábil. Além disso, esta análise contempla uma definição sistemática de mensuração do custo das atividades que compõem o processo produtivo da empresa prestadora de serviços contábeis como base de informação para a gestão de negócios, e foi proposto um conjunto de indicadores de desempenho para auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Dentre os 10 artigos pesquisados de 2001 a Junho/2013, as principais contribuições desses estudos foram com assuntos relacionados a planejamento

estratégico (06 artigos), qualidade dos serviços (01 artigo), custos (02 artigos) e marketing (01 artigo).

Comparando os assuntos tratados nos artigos publicados em revistas e eventos nacionais que constam nos apêndices A e B permitiu dividi-los em 4 grandes temáticas: Planejamento Estratégico, Custos, Marketing e Qualidade dos Serviços. A tabela 5 resume essa análise.

**TABELA 5 – Trabalhos sobre Organizações Contábeis no Brasil por Temáticas (1999 a Junho/2013)**

Temática	Quantidade		Total	%
	Revistas	Congressos		
Planejamento Estratégico	17	6	<b>23</b>	54,76%
Custos	3	2	<b>5</b>	11,90%
Marketing	2	1	<b>3</b>	7,14%
Qualidade dos Serviços	10	1	<b>11</b>	26,19%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Do autor

A tabela 5 elenca 42 artigos sobre organizações contábeis entre o período de 1999 a Junho/2013. Desses artigos, 10 trabalhos foram apresentados em congressos, simpósios ou convenções e 32 foram publicados em periódicos.

Percebe-se pela tabela 5 que a temática Planejamento Estratégico é um dos temas mais pesquisado dentro das organizações contábeis com 23 artigos no total, totalizando 54,76% dos trabalhos. Em segundo lugar está a qualidade dos serviços prestados com 11 artigos, totalizando 26,19% dos trabalhos, seguido por Custos com 05 artigos e Marketing com 03 artigos. Conclui-se com a tabela 5 que há uma preocupação maior com o que diz respeito à formulação de programas de ação para a sua execução, levando em conta condições internas e externas e a evolução da empresa.

### 2.1.6.3 Pesquisas realizadas no exterior

No cenário internacional, constatou-se a existência de estudos sobre o tema organizações contábeis a partir do ano de 1978. Foram pesquisados 95 artigos nas bases ProQuest e SciELO, durante o período de 1978 a Junho/2013. Por questões operacionais e de comparação, foi estipulado o período de 1999 a Junho/2013.

A tabela 6 demonstra uma análise preliminar dos trabalhos publicados e elenca 27 artigos sobre organizações contábeis encontrados nesse período.

**TABELA 6 – Artigos sobre organizações contábeis no Exterior em periódicos (1999 a Junho/2013)**

Periódicos	Quantidade	Ano(s)
Accounting Horizons	3	2000/2006/2012
Accounting, Auditing & Accountability Journal	3	2003/2013/2013
Accounting, Organizations and Society	1	2013
American Journal of Business Education	1	2010
Australian Accounting Review	1	2013
Australasian Accounting Business and Finance Journal	1	2012
Current Issues in Auditing	1	2012
Expert Systems with Applications	1	2012
International Journal of Management	1	2005
International Marketing Review	1	2009
Issues in Accounting Education	1	2006
Journal of Accounting & Organizational Change	1	2012
Journal of American Academy of Business	1	2003
Journal of Applied Business and Economics	1	2012
Journal of International Business Research	1	2011
Leadership & Organization Development Journal	1	2001
Management International Review	1	2005
Managerial Auditing Journal	2	2009/2012
Review of Quantitative Finance and Accounting	1	2003
The British Accounting Review	1	2013
The Business Review	1	2007
The Journal of Computer Information Systems	1	2000
<b>Total</b>	<b>27</b>	

Fonte: Do autor

Dos 27 artigos localizados é possível verificar que os periódicos que mais publicaram foram as Revistas Accounting Horizons e Accounting, Auditing & Accountability Journal, ambas com 3 publicações. A relação completa dos artigos localizados consta no apêndice C, sendo abaixo apresentados os artigos que estão mais relacionados ao tema da pesquisa.

Ellis, Casey e Flaherty (2000), analisaram dados de mais de 1500 empresas de contabilidade registradas na associação CPA do Texas, durante um período de dois anos (1997-1998). Abordam uma série de questões relacionadas com a utilização de tecnologias pelos escritórios, tais como: as mudanças nas despesas com tecnologia, acesso on-line, e áreas de suporte de tecnologia. O estudo fornece evidências de que as empresas de contabilidade estão fazendo investimentos substanciais em TI para obterem vantagem competitiva.

Chen, Chun-Yao e Chang (2005), exploraram através de questionários como 595 empresas de contabilidade registradas na associação CPA de Taiwan, utilizam a

internet para aumentar a eficácia e eficiência de seu trabalho e expansão dos negócios. O estudo descobriu que as principais razões para as empresas de contabilidade usarem a internet são para a partilha de recursos internos, reforçando a comunicação com clientes e redução de custos.

Vera-Muñoz, Ho e Chow (2006), analisaram a compreensão de fatores que podem ajudar as empresas CPA a alavancarem as habilidades, conhecimentos e melhores práticas de seus profissionais aumentando o compartilhamento de conhecimento. Concluíram que o compartilhamento de conhecimento pode ajudar as empresas de contabilidade a alavancar as habilidades, conhecimentos e melhores práticas de seus profissionais. Neste contexto, a capacidade das empresas contábeis para efetivamente implantar atividades de conhecimento e partilha é cada vez mais vital para a sua vantagem competitiva.

Kolk e Margineantu (2009), exploraram através da análise no site de quatro grandes empresas de contabilidade em geral, presentes em 15 países ao redor do mundo, como seus serviços de sustentabilidade, se encaixam no aspecto globalização/regionalização/localização, e parecem padronizar ou adaptar-se em países-chave em várias regiões ao redor do mundo. Concluíram que apesar das empresas estarem em algum lugar entre a globalização e a bi-regionalização, a estrutura tradicional de empresa independente parece prevalecer na oferta de serviços. Os serviços de sustentabilidade não apresentam padronização e quase não há sinais de regionalização/globalização.

Margheim, Hora e Pattison (2010), examinaram junto a 669 sócios de empresas contábeis de médio porte as competências de aprendizagem que são levadas em consideração na tomada de decisões de promoção a gerente sênior e ingresso de novos sócios na sua equipe de profissionais. O estudo resume as competências que os entrevistados indicaram ser importantes para serem promovidos em suas empresas. Os resultados indicam que as habilidades técnicas contábeis são muito importantes para empresas de médio porte, mas que sua importância diminui à medida que os indivíduos são promovidos para os cargos de nível superior. Por outro lado, a importância da comunicação, liderança e habilidades interpessoais cresce todo o caminho até a decisão de promoção à sócio.

Owen (2003), analisou a relação entre fusões de empresas de contabilidade britânicas e o aumento nas margens de lucro apreciado por grandes empresas de

auditoria no Reino Unido. As análises demonstram números de fontes quantitativas, incluindo honorários, números de pessoal divulgados e dados salariais oficiais. Os dados são então utilizados para construir um indicador de concentração, o impacto sobre a concentração de fusão, e um indicador de margens de lucro. Os resultados confirmam a hipótese de que as fusões levam a aumentos nos lucros.

Em uma análise mais detalhada dos artigos que constam no apêndice C pode-se dividi-los em 04 grandes temáticas: Qualidade dos Serviços, Planejamento Estratégico e Fusões de Empresas e Custos. A tabela 7 resume essa análise.

**TABELA 7 – Artigos sobre organizações contábeis no Exterior por temáticas (1999 a Junho/2013)**

Temática	Quantidade	%
Qualidade dos Serviços	12	44,44%
Planejamento Estratégico	10	37,04%
Fusões	3	11,11%
Custos	2	7,41%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Do autor

A tabela 7 elenca os 27 artigos encontrados sobre organizações contábeis publicados no exterior no período de 1999 a junho/2013 separados por áreas temáticas. Percebe-se que a temática Qualidade dos Serviços é o tema mais pesquisado com 12 artigos, totalizando 44,44% dos trabalhos, seguido por Planejamento estratégico, Fusões e Custos. Durante a análise dos artigos internacionais pode-se notar que o termo empresa contábil (accounting firm) é utilizado no exterior de forma mais ampla do que no Brasil, referindo-se a qualquer tipo de empresa que presta serviços relacionados à contabilidade, tais como empresas de auditoria e assessoria.

Analisando e comparando as temáticas das pesquisas realizadas no Brasil com as realizadas no exterior percebe-se que as visões são diferentes. No exterior há uma preocupação maior com a qualidade dos serviços prestados, enquanto que no Brasil a preocupação maior é com o planejamento da organização. Percebe-se que no exterior há uma preocupação das empresas com relação à fusões com o intuito de diminuir seus custos e ocuparem uma parcela maior do mercado.



## 2.2 EMPREENDEDORISMO

### 2.2.1 CONCEITO

Para Silveira et al. (2007), o termo empreendedor é recente no Brasil. Eles afirmam que o tema surgiu no país como objeto de estudo por volta dos anos 1990 e que o empreendedorismo nasceu sob a perspectiva da competitividade tanto interna quanto com o mercado mundial.

Para contextualizar esta prática, seu início pode se dar na Idade Média, quando o empreendedor se confundia com a figura do administrador, já que os riscos eram mínimos perante o financiamento do governo. Hisrich, Peters e Shepherd (2009), narram que empreendedorismo surgiu com os comerciantes que se arriscavam em viagens sem a certeza dos lucros ao término delas. O modelo mercantilista pregava que *é fundamental que a moeda circule*, por isso, classifica o negociante – mediador na circulação da moeda – como aquele que “[...] se preocupava com o risco do mercado e com o processo de venda de toda uma região” (CRUZ, 2009, p. 19).

Tempos depois, no século XVII, o governo ainda tinha forte influência, porém, a definição de empreendedorismo se acentuava à medida que o indivíduo assumia os riscos dos contratos com o Estado, os quais não tinham garantia de lucros, devido às oscilações do mercado. Nesse sentido, Hisrich, Peters e Shepherd (2009), afirmam que em 1700, Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor e é considerado por alguns o criador do termo. Ele viu o empreendedor como alguém que corria riscos, observando o que os comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais faziam.

Várias pesquisas e estudos foram feitas ao longo do tempo sobre empreendedorismo. Schumpeter (1934), relacionou empreendedorismo à inovação, Low e MacMillan (1988) relacionaram empreendedorismo às pessoas que criam oportunidades de negócios, tomam iniciativas. Kuratko e Hodgetts (1998), afirmam que o empreendedorismo não está apenas relacionado à criação de um negócio, mas sim a criação de oportunidades e de assumir riscos calculados.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o século XVIII foi marcado por empreendedores que investiam capital e ideias. Ressaltam que muitas das

invenções desenvolvidas durante esse período eram reações às mudanças no mundo e que foi só em meados do século XX que o conceito de empreendedorismo foi associado ao de inovação.

Nota-se, portanto, que empreender faz parte da natureza humana. Mesmo que não recebesse tal classificação a necessidade de se posicionar em situações de instabilidade sempre forçou o homem a criar novos meios de adaptação.

Cabe ressaltar, que o empreendedor diferencia-se de gestor e de capitalista, apesar de manterem uma relação administrativa bastante estreita, já que, respectivamente, um assume riscos, enquanto o outro administra negócios consolidados e o último investe o capital.

De forma sucinta, “empreender representa mobilizar meios para fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade, ou seja, empreender significa renovar” (CRUZ, 2009, p. 20).

Apesar de ser considerado como uma prática recente, devido à nomenclatura, o empreendedorismo é utilizado há séculos. Sua origem parte do esclarecimento: aquele que assume riscos, ou seja, pessoa que investe em uma empreitada empresarial inovadora. Aproximando-se da definição apresentada pelo dicionário de Língua Portuguesa Michaelis: “**Empreender:** (*em<sup>2</sup>+lat prehendere*) [...] 1 Resolver-se a praticar (algo laborioso e difícil); tentar, delinear [...] 2 Pôr em execução [...] 3 Realizar, fazer [...] 4 *pop* Ter apreensões contínuas [...]” (MICHAELIS, 2009).

Perante a constatação técnica do dicionário e das vertentes a serem analisadas pelo tema, é possível, de acordo com o texto de Villena et al. (2007), elencar alguns estudiosos e seus apontamentos acerca do conceito da palavra empreendedorismo, traçando uma linha entre os anos de 1950 a 1985.

Segundo Villena et al. (2007), Joseph Schumpeter em 1950 foi o primeiro a se apropriar do tema e conceituar o empreendedor como uma pessoa criativa e ousada. Posteriormente, Knight em 1967 e Peter Drucker em 1970 incluíram o fator de risco a que se submete a pessoa que escolhe inovar, e, complementando, Pinchot em 1985 inferiu que o empreendedorismo se determina dentro de uma organização empresarial. Nota-se que o empreendedor se constitui ao usar de sua capacidade criativa para desenvolver um negócio, reconhecendo os riscos que a atitude infere, isto dentro de sistema empresarial que rege suas aplicações.

O empreendedor detém a capacidade de desorganizar um sistema anteriormente aprovado por um determinado grupo de pessoas e reconstituir a ordem por meio de métodos que, à primeira vista, pareçam inadequados devido à ousadia, mas que aos poucos se tornam propícios a serem admirados e respeitados dentro de um negócio de sucesso.

Silveira et. al. (2007), destacam que vários foram os estudiosos que se submeteram ao tema e, conseqüentemente, foram muitas as concepções alcançadas. Assim, reforça Nassif et al. (2010, p. 177), ao afirmar que “há nesse campo de estudo uma ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras desse paradigma”. Contudo, Silveira et. al. (2007), retomam: “[...] são definições sob outros ângulos de visão sobre o mesmo tema [...]”.

Sendo assim, existe uma proximidade entre as diversas vertentes de apreciação do estudo desenvolvido. Culminam na conceituação de que o empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único. No entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem-sucedidos por isso (DORNELAS, 2008).

O fundamento do empreendedorismo, delimita-se na questão de antecipar uma oportunidade e tomá-la como fonte de lucros futuros, isto fomentado pelo preceito da criatividade, já que o empreendimento se constitui por meio de modelos comerciais ainda não explorados em determinada região. Nesta esfera, Mello et al. (2010, p. 85) destacam que “as oportunidades para a criação de novas atividades econômicas exigem descoberta de novas relações, não são otimizáveis e podem residir nos mercados ou nos fatores”.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros. (DORNELAS, 2008, p. 23)

Neste momento, as expressões técnicas do empreendedor são fundamentais, já que aquele é o agente que determina o caminhar do empreendimento frente às adversidades da aposta. As atitudes de um indivíduo que venha a ser tornar um empreendedor referem-se à caracterização da necessidade

desta pessoa em se apresentar como um ser realizado, seja, emocional, psicológica ou financeiramente. O resultado é um processo dialético entre o empreendimento e empreendedor, ambos se desenvolvem e se fortalecem. Frente a tanto, “[...] o empreendedorismo é considerado [...] como um processo de mudança que emerge, cria novo valor, além de transformar o indivíduo” (MELLO et al., 2010, p. 86).

O surgimento do empreendedorismo, na prática, pode ser refletido na seguinte concepção:

As definições sobre Empreendedorismo referem-se a duas realidades sociais relativamente distintas. A primeira realidade é o fenômeno em que algumas pessoas, que trabalham para outros (empregados) cancelam o contrato de emprego e tornam-se autônomos ou gerentes-proprietários de um negócio independente. Quando o conceito de "empreendedorismo" é usado para esta realidade social, tópicos como emprego-próprio, administração de pequena empresa, modelos de desenvolvimento, e assuntos empresariais familiares vinculam-se ao Empreendedorismo. A segunda realidade social que emerge é que o desenvolvimento e renovação de qualquer sociedade, economia ou organização requerem que atores de micro-nível tenham a iniciativa e persistência para fazer as mudanças acontecerem e aí se incluem os novos entrantes e os criadores de valor. (MELLO et al., 2010, p. 87)

O empreendedorismo, especialmente, refletido no surgimento das Micro e Pequenas empresas, é consequência de um mercado ascendente, onde empregados tornam-se proprietários, seja por criatividade e ousadia, como prevê a esfera em discussão, ou pelo aprendizado adquirido no setor em que atuava como funcionário.

Sendo assim, o empreendedorismo é uma face relativamente nova, em termos de pesquisa e conceituação. Contudo, já se apresenta como um marco histórico para o século XXI. Isto demonstra consistência no acelerado crescimento da estabilização das Micro e Pequenas Empresas, no Brasil, além das inovações nos setores tradicionais do mercado, especialmente, no critério de anúncios publicitários – recurso dinâmico, de retorno garantido e pouco notado como indutivo aos olhos do consumidor.

Em suma, o empreendedorismo é a junção de oportunidade e criatividade, as quais dão origem a métodos inovadores. Pode ser entendido como assumir os riscos que um novo negócio pode caracterizar, riscos estes, que podem oscilar entre financeiros, psicológicos e sociais. Portanto, o empreendedor deve buscar

constantemente conhecimentos em diversas áreas como: gerenciamento, pesquisas acerca do mercado regional, contabilidade entre outras.

### 2.2.2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Segundo Angelo (2003), o ato de empreender tem praticamente a idade do homem. Iniciou-se provavelmente quando um pedaço de osso foi transformado em arma ou ferramenta. Greatti (2005), afirma que o espírito empreendedor sempre esteve presente na história da humanidade, fazendo com que a cultura empreendedora cada vez mais se enraizasse na civilização.

Ao longo da história podemos elencar diversas realizações que justificam o comportamento empreendedor, tais como: construção das pirâmides egípcias, explorações como a de Marco Polo, empreendimentos como o de Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá) entre outras.

No entendimento de Emmendoerfer (2001), o ser humano não nasce empreendedor, desenvolve essa característica no meio em que vive. Complementa que o ambiente, a época e o lugar podem influenciar positivamente ou negativamente nessa característica.

A evolução do empreendedorismo, no âmbito mundial, faz com que seja relacionado o comportamento do empreendedor aos resultados de seu negócio, sejam eles positivos ou negativos. Sob a ressalva de que “o empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades” (CAMPOS, 2007, p. 4). Mas, afinal, qual a postura mais comum ao empreendedor?

O comportamento empreendedor origina-se, de pessoas consideradas diferenciadas por possuírem características específicas, como por exemplo, a motivação e a dinâmica. Szmuszkowicz (2012) afirma que empreendedores são pessoas dedicadas que conseguem perceber oportunidades de negócio e têm como características aparentes a determinação e o otimismo.

O empreendedor tem a percepção para imaginar e desenvolver ideias trabalhando com base num objetivo central. Frente a isto, é imperativo ressaltar que o empreendedor possui como característica permanente, o aprendizado contínuo, ou seja, toda situação, seja esta boa ou ruim, lhe acarreta conhecimentos que culminam em novas ideias e novos resultados.

Vários autores que se ocuparam em definir o empreendedorismo, destacaram trechos de suas pesquisas para apontar as características comuns aos empreendedores. De forma bastante objetiva, Ferreira, Santos e Serra (2010), enumeraram algumas delas, como: ter iniciativa; despender tempo e esforço ao seu objetivo e recolher as recompensas sob a forma financeira, de independência, reconhecimento social e de realização pessoal.

A influência de fatores externos, segundo Mello et al. (2010), caracteriza o conceito de empreendedorismo, já que o mesmo é construído sob a essência de parâmetros psicológicos e demográficos, sob as perspectivas econômicas da região em que o empreendimento está implantado, tudo, de acordo, com a descoberta das oportunidades, bem como com a exploração das mesmas e, posteriormente, sob o aprimoramento organizacional que se fundamentará em formas estratégicas de atuação.

Segundo Ferreira, Santos e Serra (2010), o perfil empreendedor pode surgir:

- a) no âmbito familiar, um empreendedor pode assim se constituir se for filho de empreendedores;
- b) educacionalmente, pessoas com maior nível de escolaridade tornam-se mais promissoras a empreender. E ressaltam que a formação é importante para, por exemplo, ensinar e gerenciar os problemas que os empreendedores enfrentam, e mesmo para adquirir conhecimentos específicos úteis à atividade técnica da empresa;
- c) dos valores pessoais, os quais são norteadores do comportamento empreendedor. Os anseios desse estereótipo determinam seu posicionamento na sociedade, já que são eles os motivadores de sua criatividade e motivação;
- d) quanto à idade, os autores destacam que a fase mais ocorrente para o empreendedorismo é aos 30 anos, afinal este tipo de empreitada requer determinado grau de experiência;
- e) da experiência profissional prévia, já que esta condiciona aspectos positivos e negativos, aqueles quando se trata de áreas já conhecidas do empreendedor e estes quando ocorre o contrário, culminando numa situações de risco.

Os autores ressaltam que “[...] o empreendedor é definido em termos de comportamentos e atitudes, não de traços de personalidade ou outras características inatas” (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p. 25). Complementam que o empreendedorismo surge da motivação gerada por uma situação de desconforto e concluem que não se pode prever quem tem características para tornar-se empreendedor, mas pode-se ver quais as características que se tem e quais as competências que ainda faltam para ser empreendedor.

Nesse sentido:

[...] o empreendedor precisa de autoconhecimento, estar predisposto ao risco, conseguir um bom preparo intelectual, tornar-se um pesquisador dos assuntos de seu negócio e ter sempre uma atitude positiva, pois a decisão de voar cada vez mais alto com as próprias asas requer isso, visto que não existe empreendedor bem sucedido que cultive atitude pessimista e destrutiva. (MIRSHAWKA, 2004, p. 22)

Além disso, pessoas acomodadas com seu emprego ou contentes com seu estilo de vida não se mostram ativas ao empreendedorismo. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam que existem empreendedores em todas as áreas profissionais, inferência que fomenta a continuidade da evolução humana, inabilitando o comodismo.

Campos (2007) esclarece que o empreendedorismo vai além dos parâmetros da inovação caracterizando os trabalhadores autônomos, nas comunidades empreendedoras, no empregado que emprega e até mesmo nas políticas públicas. Isto porque o empreendedor possui a tendência para notar o inesperado diferenciando-se das outras pessoas por encontrar estratégias de evolução em meio a momentos de tumulto emocional ou financeiro, daí a característica da inovação.

Para Cruz (2009), o empreendedor enquanto líder, é capaz de orientar estrategicamente seus subordinados sem a pretensão de controlá-los, antes sim, compreender o potencial profissional dos membros que compõem uma determinada organização e explorar este potencial através de meios que desenvolvam empresa e funcionário. Isto prova que a noção empreendedora não se estabelece apenas enquanto proprietário de um negócio, mas igualmente, quando gerente de um empreendimento.

A palavra foco, para Mirshawka (2004), expressa a importância que a pessoa empreendedora deve dar ao seu objetivo, considerando que este foco possa ser interposto pelas mais diversas oscilações de causas.

O surgimento de um empreendedor pode ocorrer espontaneamente ou ser motivado. O instinto empreendedor pode ser considerado como algo inato, já que de fato algumas pessoas nascem com pré-disposição para inovar, liderar e para pensar criativamente. Apesar disso, Dornelas (2008) infere que é possível ensinar empreendedorismo em universidades ou cursos específicos, sugerindo que estes tenham foco:

[...] na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; na identificação e análise de oportunidade; em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; em como preparar e utilizar um plano de negócios; em como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio; e em como gerenciar e fazer a empresa crescer. (DORNELAS, 2008, p. 24)

O que se conclui, nas palavras de Ferreira, Santos e Serra (2010, p. 30), é que “os cursos aumentam a capacidade do indivíduo empreendedor e contribuem para melhorar a forma como a sociedade o vê”. Afinal, conhecimento técnico nunca infere propriedades negativas ao desempenhar uma atividade.

Contudo, muitas pessoas tornam-se empreendedores desconhecendo estas habilidades. É o que destacam Ferreira, Gimenez e Ramos (2005), ao afirmarem que existe a pretensão de estudiosos em definir o perfil do empreendedor, bem como o que os diferencia de outras pessoas. Complementam, que surge daí a necessidade de compreender os fatores que podem motivar o perfil de empreender, como a economia, a religião, a habilidade para determinada atividade, entre outros, concebendo que o indivíduo está submetido ao meio que o rodeia, assim como seus valores e crenças compartilhadas.

Por decorrer de algum tipo de motivação, grande parte dos empreendedores não recorre à formação específica. Por outro lado, existem empresas que buscam transformar seus gestores em empreendedores, a fim de ampliar seu negócio aproveitando da mão de obra que já lhe serve. Além disso, “[...] aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações [...]” (CAMPOS, 2007, p. 4).



Neste âmbito, torna-se imperativo ressaltar que:

Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar. (CAMPOS, 2007, p. 5)

Apesar da iniciativa do empreendedor em inovar no mercado, é comum que estas estejam desvinculadas de análises que creditem a estabilidade do negócio. McClelland (1973, p. 11) afirma que “[...] os fatores que levam o indivíduo a empreender são de natureza psicológica, mas não relacionados diretamente com a capacidade lógica”. Acrescenta que em pesquisas realizadas com mais de 10.000 pessoas, concluiu-se que a inteligência medida através de testes de QI, não possui relação direta com o sucesso profissional, destacando a motivação humana como um forte fator na formação do empreendedor.

Constatou-se durante a pesquisa bibliográfica, que os mais diversos autores expõem o comportamento empreendedor sob uma série de características. Todavia, é possível resumir que o perfil empreendedor se compõe por um indivíduo fortemente motivado, capaz, dotado de adjetivos que o levam a apostar numa empreitada regida por riscos moderados e desafios diversos. Isto porque:

A expressão empreendedor, que associa a pessoa ao ato de empreender e ao campo de estudos que se denomina empreendedorismo, tem amplo sentido, como se poderia esperar de uma ciência nova e interdisciplinar, que se consolida através do tempo por meio de diversas pesquisas com diferentes enfoques. (MATIAS; MARTINS, 2012, p. 43)

Descrição que se completa na sucinta definição de Mirshawka (2004), quando este afirma que o empreendedor bem-sucedido reconhece que existirão momentos que alguns atos, mesmo que inconvenientes para si, são importantes para a empresa, e assim, deverão ser feitos, ou seja, não há como caracterizar o trabalho apenas como momentos prazerosos. No entanto, o autor sugere meios para que o empreendedor não sofra com situações inconvenientes e elenca atitudes que devem ser estabelecidas antes da abertura do empreendimento. São elas:

1. Selecionar uma boa idéia de negócio de cada vez para desenvolver.
  2. Escolher um único alvo no mercado de cada vez para desenvolver.
  3. Criar um produto no novo por vez para fabricar.
  4. Definir um nicho de clientes de cada vez para desenvolver.
- (MIRSHAWKA, 2004, p. 249)

E alerta que “ninguém que queira ser um empregador bem sucedido pode esquecer que todo negócio é uma tarefa complexa sempre em evolução, apresentando resultados positivos e percalços indesejáveis” (MIRSHAWKA, 2004, p. 249). Esta complexidade torna-se um entusiasmo maior aos olhos de um empreendedor, já que uma das características mais repetidas entre os estudiosos da área é a consciência do risco. Além deste pressuposto:

O empreendedor possui uma força de vontade nova e tal que consegue aproveitar entre o trabalho e a lide com as ocupações diárias, oportunidades e tempo para conceber a inovação, olhando-a como uma possibilidade real e não meramente como um sonho. (MATIAS; MARTINS, 2012, p. 44)

Portanto, dificilmente, um empreendedor abrirá mão de um negócio, contudo, mesmo que isto aconteça, este indivíduo terá a ousadia de se arriscar numa nova proposta.

Com base na revisão da literatura, pode-se concluir que empreendedores são pessoas dinâmicas e flexíveis que criam meios de adaptação e conseguem estruturar suas ideias empresariais quando associam seu dinamismo com análises que possam lhe demonstrar em números e conceitos quais as possibilidades de sucesso. Sendo a estagnação uma característica divergente ao empreendedorismo, assim não é difícil que sejam buscadas constantemente novas estratégias de atuação.

### 2.2.3 PESQUISAS REALIZADAS SOBRE EMPREENDEDORISMO

O comportamento dos empresários vem mudando na última década. Buscam conhecimento para iniciar e gerenciar seus próprios negócios. Quanto mais informações possuírem, mais competitiva será a empresa.

Isso é demonstrado no Relatório 2011 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012, p. 10-11). Realizada anualmente, a pesquisa mede a evolução do empreendedorismo no Brasil e em outros países, permitindo a identificação de fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora. O estudo revela, entre vários aspectos, a taxa de empreendedorismo no País, o desempenho das mulheres empreendedoras, a participação dos jovens no universo empresarial e a motivação para empreender.

A seguir serão apresentadas algumas pesquisas realizadas no Brasil e no exterior com relação ao tema.

### *2.2.3.1 Pesquisas realizadas no Brasil*

A partir da década de 1990 começou-se a publicar estudos sobre empreendedorismo no Brasil (DORNELAS, 2008). O país participou pela primeira vez de um programa de pesquisa no ano de 2000, o GEM (Global Entrepreneurship Monitor) realizado pela London Business School, da Inglaterra, e pelo Babson College, dos Estados Unidos. Em resumo, este projeto:

“[...] visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora.” (CAMPOS, 2007, p. 6)

Campos (2007) ainda contextualiza que o projeto foi implantado no Brasil por intermédio da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná e que atualmente é regido na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR. Complementa que os resultados do projeto apontaram o Brasil, entre os vinte e um países analisados, é o primeiro em iniciativa empreendedora.

É exaustiva a quantidade de artigos publicados sobre o tema empreendedorismo no Brasil. Com relação a estudos sobre o comportamento empreendedor do profissional contábil no Brasil, a tabela 8 demonstra uma análise preliminar dos trabalhos publicados nas revistas classificadas na qualis no período de 2001 a 2012 e eventos no Brasil.

**TABELA 8 – Artigos sobre o comportamento empreendedor do profissional contábil no Brasil**

Periódicos / Eventos	Quantidade	Ano(s)
Revista Acadêmica da FACECA - RAF	1	2001
Revista Eletrônica de Administração - REAd	1	2004
Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM	1	2004
Revista Pensar Contábil	1	2005
Revista Ciência & Consciência	1	2006
Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE	1	2006
Revista Perspectivas Contemporâneas	1	2007
2º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças	1	2008
Revista de Gestão - REGE	1	2010
IV Congresso ANPCONT	1	2010
Revista Eletrônica da FAMINAS - Parlatorium	1	2011
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC	1	2011
Revista de Gestão e Tecnologia - NAVUS	1	2011
XXXVI ENANPAD	1	2012
IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT	1	2012
19º Congresso Brasileiro de Contabilidade	1	2012
<b>Total</b>	<b>16</b>	

Fonte: Do autor

Dos 16 artigos localizados é possível verificar que as publicações sobre o comportamento empreendedor do profissional contábil começaram no ano de 2001. No apêndice D consta a relação completa dos artigos localizados, sendo abaixo apresentados os resumos de alguns dos artigos pesquisados sobre o comportamento empreendedor do profissional contábil.

Pereira (2005), buscou identificar as oportunidades e ameaças no ambiente das empresas de serviços contábeis, sob a luz dos conceitos de estratégia empresarial de Michael E. Porter, propondo um modelo de reestruturação das empresas de serviços contábeis, sugerindo uma abordagem de empresa de gestão empresarial, enfatizando a mensuração do desempenho empresarial de forma quantitativa e qualitativa. Concluiu que planejar estrategicamente a empresa é condição primeira para determinar sua continuidade e remunerar os agentes econômicos que com ela se relacionam. Porém, antes de pensar em estratégia empresarial o empresário contábil precisa pensar sua atividade como sendo uma empresa, e desenvolver uma atitude empreendedora. A visão de que escritório contábil não é empresa, por parte dos próprios profissionais, dificulta a assimilação da real necessidade de modelar e utilizar as ferramentas estratégicas em seu negócio.

Hermógenes e Silva (2006), identificaram o perfil do profissional de escritórios de contabilidade da cidade de Ji-Paraná/RO, de modo a avaliar a sua

atuação na perspectiva do empreendedorismo. Os resultados demonstram que a maioria dos profissionais ainda não desenvolveram características de um profissional empreendedor. Trabalham mais em função das tradicionais demandas por cálculos e apuração de impostos, para o cumprimento de obrigações legais, se mantendo através dos poucos clientes que nas suas empresas de serviços contábeis existem, acreditam na inesgotável fonte de trabalho, ao qual poderiam utilizar da contabilidade de maneira mais criativa, na perspectiva de um enfoque gerencial.

Matias e Martins (2010), resgataram a evolução das pesquisas de David McClelland, que relata sobre o empreendedorismo e a importância deste para o desenvolvimento, pretendendo levar a uma reflexão sobre o papel dos contadores empreendedores neste processo. Concluíram que dada a semelhança entre as características empreendedoras e o papel que a contabilidade possui atualmente, há necessidade de se desenvolver metodologias específicas de ensino do empreendedorismo aos alunos de contabilidade na fase de graduação, haja vista a amplitude de sua atuação.

Silva e Solino (2012), analisaram o perfil empreendedor dos prestadores de serviços de contabilidade da cidade de Natal/RN que operam com micro e pequenos empreendimentos dos mais diversos ramos e atividades, tomando-se como base os pressupostos da inovação e do empreendedorismo. Concluíram que o perfil dos profissionais estudados é inovador, realizador e implementador de visões, autoconfiante, agente de mudanças e estimulador do crescimento econômico.

Matias e Martins (2012), levantaram elementos para descobrir as possíveis relações entre as características empreendedoras e as múltiplas inteligências dos empresários contábeis. Concluíram que cerca de 20% das características manifestadas pelos indivíduos do estudo são explicadas pelo perfil de inteligências. O padrão mais forte de relacionamento ocorreu entre as inteligências espacial, interpessoal e intrapessoal e entre as características empreendedoras independência e autoconfiança, estabelecimento de metas e persistência.

Matias e Carvalho Junior (2012), identificaram e interpretaram o perfil de competências empreendedoras de empresários contábeis de Belo Horizonte/ MG, com base na teoria de David McClelland, o qual estudou os aspectos comportamentais dos empreendedores e suas principais características. Concluíram

que 84% dos empresários contábeis possuem entre suas competências empreendedoras melhor desenvolvidas quatro características: a capacidade de estabelecimento de metas, a iniciativa para a busca de informações e de novas oportunidades e o comprometimento pessoal. Entre as competências a serem estimuladas, lhes falta planejamento e monitoramento das atividades. Quanto à análise das relações entre as competências empreendedoras, observaram que são correlacionadas positivamente e de forma fraca, indicando padrões aleatórios de relação entre si.

Dos 16 artigos pesquisados, 11 artigos são considerados estudos empíricos e 05 artigos são considerados estudos teóricos. Percebe-se portanto, uma preocupação maior dos pesquisadores em levantar dados relacionados a opinião das pessoas, suas experiências e vivências.

#### *2.2.3.2 Pesquisas realizadas no Exterior*

Durante a pesquisa bibliográfica foi possível constatar que o empreendedorismo mundial concentra-se numa vertente diferenciada, propondo a abandonar o preceito exclusivo da elevação financeira individualista, e que o conceito de empreender no século XXI se expressa em parâmetros ambientalistas e sociais. Por exemplo, Mirshawka (2004, p. 221) compreende que o empreendedorismo foi a chave para resgatar a Europa da crise econômica de 2004, quando o apoio de novos países agregados à União Europeia foi essencial para reverter o desemprego no continente. Complementa que projetos inovadores propondo meios para reduzir a acelerada degradação terrestre são visionados pelos governos mundiais e, em alguns casos, ganham status de normas estatais.

Apesar desta constatação de Mirshawka (2004), Valadares (2012) relatou o atraso europeu nos parâmetros do empreendedorismo, afirmando que o continente igualou-se a outros países e, hoje, trata o empreendedorismo simplesmente como necessidade econômica.

Neste âmbito, é possível perceber que algumas regiões tornaram-se determinadas em instaurar o empreendedorismo como seu destaque nas relações administrativas, em comparação com outros países. E muitas destas regiões têm tido êxito em seu propósito, como demonstra o Relatório 2011 do Global

Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012, p. 10-11). A partir deste relatório foi possível construir a tabela 9.

**TABELA 9 – 15 maiores países empreendedores no mundo**

Colocação	País	Taxa de Empreendedorismo
1	China	24%
2	Chile	23,70%
3	Peru	22,90%
4	Trinidade e Tobago	22,70%
5	Colômbia	21,40%
6	Argentina	20,80%
7	Panamá	20,80%
8	Tailândia	19,50%
9	Guatemala	19,30%
10	Uruguai	16,70%
11	Venezuela	15,40%
12	Brasil	14,90%
13	Irã	14,50%
14	Eslováquia	14,20%
15	Jamaica	13,70%

Fonte: Adaptado de GEM (2012, p. 10-11)

O relatório do GEM trata-se de uma pesquisa realizada em 54 países, onde foram abordadas 140 mil pessoas entre 18 e 64 anos de idade. Seus dados demonstram que 400 milhões de pessoas nestes países sobrevivem de seus empreendimentos, demonstrando que muitos empreendedores apostam em suas ideias por todo o mundo e sabem ponderar as necessidades de seu negócio para determinar o crescimento deste. O relatório revela que entre os empreendedores do mundo, 163 milhões são mulheres, 165 milhões têm entre 18 e 35 anos, 69 milhões são considerados inovadores e 18 milhões já fazem negócios internacionais.

Acerca do empreendedorismo no exterior, o site do jornal Estadão PME, publicou uma reportagem dizendo que os países que estimulam o empreendedorismo podem encontrar nele uma saída para contornar problemas econômicos, contempla algumas práticas empreendedoras que estão sendo tomadas por eles, como é apontado em seguida. (EMPREENDEDORISMO..., 2011).

- a) O **Chile** se destaca no empreendedorismo mundial por ter criado a iniciativa *Start-Up Chile*. O Governo chileno, a fim de atrair os olhares de empreendedores de outras partes do mundo minimizou a burocracia dos vistos e requisitos legais para a permanência no país e para a abertura de um negócio, e ainda, apontou incentivos aos novos comerciantes.
- b) Na **Inglaterra**, a iniciativa do Governo atua sob o nome de *Businnes Link*. A proposta é fomentar as dúvidas dos empreendedores através de uma organização desenvolvida especialmente para este fim.
- c) A **Dinamarca** empenha-se em construir uma cultura empreendedora através dos alunos, ainda na escola, instigando sua criatividade desde cedo e os auxiliando até ao Ensino Superior, fator que faz o país ter destaque na propriedade do tema.
- d) Já as grandes potências **Estados Unidos** e **China**, respectivamente, tem o empreendedorismo como cultura e destaca-se pela inovação tecnológica. Nos Estados Unidos, o estímulo à cultura empreendedora vem do Governo, especialmente, com Barack Obama, que deu prioridade a esta vertente, diminuindo os tributos de quem gera emprego e investiu em eventos sobre o empreendedorismo que chamaram a atenção do mundo.
- e) A **China**, por sua vez, também investe na promoção do tema entre os jovens. Prevendo a elevação dos ganhos econômicos, o país aposta na junção do empreendedorismo associado ao conhecimento científico.

Nota-se que, num âmbito geral, que o empreendedorismo tornou-se um assunto sério entre os Governos de todo o mundo, e que esta vertente, antes apresentada apenas dentro dos preceitos empresariais, tem ganhado uma nova função junto à sociedade ao ser considerada por ambientalistas e pesquisadores das áreas sociais. Tudo, sem deixar de ser um ponto fundamental dentro da área de administração de empresas, já que sua essência parte desta esfera.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo serão discutidos os aspectos metodológicos que nortearam esse trabalho científico, definir a população, delimitar o estudo, limitar a amostra e delimitar os objetivos, assim como detalhar o método e a forma de tratamento dos dados.

#### 3.1 ÁREA DE ESTUDO

Em 08/07/1973, através da Lei Complementar federal nº 14, disciplinada posteriormente em 29/05/1974 pela Lei Complementar estadual nº 94 foi instituída a região da Grande São Paulo, englobando atualmente 39 municípios e segundo o último censo do IBGE (2011), esses municípios ocupam um território de 7.947,3 Km<sup>2</sup> com uma população de mais de 21 milhões de pessoas, correspondendo a aproximadamente 11% da população nacional que é de aproximadamente 190,7 milhões de habitantes. Seu PIB é superior a soma de todos os estados da região Norte, sendo responsável por grande parte da riqueza do Sudeste, e possuindo a maioria dos profissionais da Contabilidade com registro ativo no Brasil.

Ainda segundo o IBGE (2011), verificou-se que somente no município de São Paulo a quantidade de habitantes é de 11,2 milhões, correspondendo a aproximadamente 27% da quantidade total do Estado de São Paulo que é de 41,2 milhões e a aproximadamente 5,8% da população do Brasil.

Assim segundo dados divulgados pelo Fundo de População das Nações Unidas-Fnuap (2012), a grande São Paulo pode ser considerada uma das maiores concentrações populacionais do mundo ao lado de cidades como Xangai, Bombaim, Nova Deli, Istambul e Moscou.

O censo do IBGE (2011) ainda constatou que com relação à economia, a grande São Paulo possui um PIB superior a R\$ 613 bilhões sendo que somente o município de São Paulo possui um PIB superior a R\$ 389 bilhões, o dobro da segunda cidade mais rica, o Rio de Janeiro com aproximadamente R\$ 175 bilhões, e mais que o dobro da soma de todos os estados da região Norte com aproximadamente R\$ 163 bilhões. Sendo responsável ainda por 22% da riqueza do Sudeste, e 12% da riqueza do Brasil, ocupando a 40<sup>a</sup> posição mundial logo depois

da Irlanda e de Hong Kong, e à frente de Israel, Cingapura e Chile.

Dados extraídos do Balanço Social encerrado em 2012 do CRC-SP, mostram que em 31 de dezembro de 2012, possuíam registro ativo no estado de São Paulo 134.795 profissionais da Contabilidade. Desses, 75.510 são Contadores e 59.285 Técnicos em Contabilidade. Com relação às organizações contábeis a quantidade com registros ativos no estado é de 20.369. As sociedades correspondem a 13.190 e os escritórios individuais 7.179. (CRC/SP, 2012).

Segundo o CRC-SP em 31/07/2013, na Grande São Paulo encontram-se 12.695 contadores ativos, 9.992 técnicos em contabilidade, representando 16,81% da quantidade de contabilistas ativos inscritos no estado. Com relação às organizações contábeis, existem na Grande São Paulo 2.259 organizações contábeis registradas, representando 11,11% da quantidade total do estado (CRC/SP, 2013). Tais números servem para consolidar e justificar a importância que a região da Grande São Paulo possui para a profissão contábil e o porquê ela foi escolhida como base para o estudo.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

As pesquisas podem ser classificadas de acordo com a abordagem, objetivos e procedimentos. Com relação à abordagem trata-se de um estudo qualitativo, pois no entendimento de Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa é focada na mensuração dos fenômenos mais subjetivos, envolvendo reflexões sobre as percepções para se obter um entendimento das atividades sociais e humanas.

Com relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois é utilizada para identificar e obter dados sobre características de determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Como procedimento foi elaborada através de pesquisa de campo utilizando-se da técnica da história oral.

Creswell (2003), Marshall e Rossman (1999), afirmam que os estudos com características qualitativas, permitem a compreensão da complexidade das interações sociais dos indivíduos e o significado que os mesmos dão a essas complexidades. Complementam que se trata de uma abordagem pragmática, interpretativa e fundamentada nas experiências das pessoas.

Silva e Menezes (2001) afirmam que a pesquisa qualitativa-descritiva considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

### 3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa utiliza o método de pesquisa de campo a partir de entrevistas presenciais com um roteiro pré-definido utilizando a técnica da história oral. Para Ruiz (1996), a pesquisa de campo é uma forma de coleta que permite obtenção de dados sobre um fenômeno de interesse, da maneira como este ocorre na realidade estudada. Consiste, portanto, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes, diretamente na realidade, para subseqüentes análises.

Cervo, Bervian e Silva (2007), descrevem que a entrevista não é uma simples conversa. Deve ser orientada para um objetivo definido, que é recolher por meio de interrogatório do informante os dados necessários para a pesquisa. Complementam que o entrevistador deve controlar a entrevista, reconduzindo se necessário, o entrevistado ao objeto da entrevista.

Nesse sentido Haguette (1987), diz que a entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, obtém informações do entrevistado. Ela vai além do que é dito, devendo ser considerados até os gestos e comportamentos. A entrevista para Atkinson (2002), deve ser conduzida como uma arte, pois, mesmo que haja uma certa estrutura a ser seguida, ela exige do entrevistador flexibilidade para que ele se adapte à diferentes situações.

Segundo o artigo 1º, § 1º do Estatuto da Associação Brasileira de História Oral (ABHO, 1994), entende-se por história oral o trabalho de pesquisa que utiliza fontes orais em diferentes modalidades, independente da área do conhecimento na qual a metodologia é utilizada.

Para Delgado (2006), história oral é um procedimento integrado a uma metodologia privilegiando a realização de entrevistas e depoimentos com pessoas que participaram de processos históricos ou vivenciaram acontecimentos em sua vida privada ou coletiva. Queiroz (1988), utiliza a expressão história oral para denominar relatos que registram a experiência de um ou mais indivíduos de uma coletividade.

Atkinson (2002), afirma que o foco da entrevista oral se relaciona a um aspecto específico da vida de uma pessoa, buscando o que uma comunidade ou pessoa lembra sobre determinado evento, questão, tempo ou local. Lang (1996), afirma que nas entrevistas de história oral o indivíduo é a fonte de dados, contando sua história ou dando seu depoimento, mas não constitui ele próprio o objeto de estudo; a matéria prima para o trabalho do entrevistador é a narrativa do entrevistado, onde o pesquisador tenta aprender as relações sociais em que o fenômeno relatado e seu narrador estão inseridos. Corrobora com as afirmações acima Thompson (1992), afirmando que a história oral tem a possibilidade de trazer vida para dentro da própria história.

Segundo o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC (1994), as entrevistas usando a técnica da história oral são usadas para a compreensão do passado, juntamente com documentos escritos, imagens e outros tipos de registros. Caracterizam-se por serem produzidas a partir de um estímulo, pois o pesquisador procura o entrevistado e lhe faz perguntas, geralmente depois de consumado o fato ou a conjuntura que se quer investigar. Complementa ainda que o trabalho com a metodologia de história oral compreende todo um conjunto de atividades anteriores e posteriores à gravação dos depoimentos. Exige, antes, a pesquisa e o levantamento de dados para a preparação dos roteiros das entrevistas.

A escolha desse método se deu devido ele ser considerado um recurso moderno de metodologia da pesquisa, construído em torno de pessoas, permitindo analisar amplamente e profundamente vivências individuais, coletando informações sobre a vida profissional e pessoal dos entrevistados dentro dos diferentes espaços que estão inseridos.

### 3.4 FORMAS DE OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados relativos às características das empresas e dos empresários participantes foram adquiridos diretamente de seus sites e estão descritos no início do capítulo 4. O restante dos dados tais como relatos pessoais e profissionais, foram coletados nas dependências das empresas dos participantes através de entrevistas presenciais previamente agendadas e gravadas com o devido consentimento, utilizando o instrumento de pesquisa.

### 3.4.1 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização das entrevistas presenciais gravadas, foi construído um roteiro de entrevista semi-estruturado demonstrado no apêndice G. O instrumento procurou demonstrar questões relativas à administração e estratégia da organização contábil, perfil e competências empreendedoras do entrevistado e sua atuação em atividades externas à organização contábil.

Para a elaboração do roteiro não foi utilizado nenhum instrumento de pesquisa como base. Foi elaborado com base na análise da literatura e composto por 24 perguntas abertas separado em 03 blocos, sendo que o entrevistado tinha toda liberdade para discorrer sobre o assunto perguntado. O bloco 1, composto por 9 perguntas tem como objetivo levantar o perfil de administração da organização contábil, o bloco 2, composto por 13 perguntas tem como objetivo levantar o perfil empreendedor do entrevistado e o bloco 3, composto por 2 perguntas e tem como objetivo levantar a opinião do entrevistado quanto à entrevista.

### 3.5 MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise para Gil (1995) tem como objetivo organizar e resumir os dados possibilitando o fornecimento de respostas ao problema proposto de investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos.

As análises dos dados nesta pesquisa estão divididas em duas etapas. A primeira consiste nas análises dos dados das organizações contábeis retirados nos seus websites. A segunda consiste na análise das transcrições das entrevistas realizadas junto aos empresários contábeis participantes.

As transcrições foram feitas de forma integral do material gravado, pois segundo Thompson (1992), nada substitui a transcrição completa. Complementa afirmando que a transcrição integral deve incluir tudo o que está gravado, com exceção de algumas pausas de como tomar uma xícara de café por exemplo.

Para se efetuar a transcrição foram seguidos os procedimentos descritos por Alberti (2005), ou seja, ouve-se uma parte da gravação da entrevista para a familiarização do discurso, após ouve-se a construção das frases e transcreve-se. As transcrições foram feitas diretamente no computador utilizando um editor de texto.

De uma forma geral, as entrevistas foram bem articuladas e de fácil compreensão, facilitando o processo de transcrição. Para as palavras que não foram possíveis compreender, optou-se por utilizar marcações com o tempo de entrevista entre colchetes. Nesse sentido, Alberti (2005) afirma que as marcações tem a função de suprir algumas deficiências quando da passagem da gravação para a forma escrita.

Depois de transcritos os dados e com base nos pressupostos e objetivos específicos elaborados, foi possível elaborar o quadro 4 mostrando as dimensões/constructos e as perguntas que foram objetos de análises das entrevistas:

Dimensões/constructos	Perguntas
Administração da organização contábil	1) Outros parentes seus trabalham na OC? Isto influencia a maneira de dirigi-la?
	2) Como você delega autoridade? O que você sente ao delegar ?
	5) Como são as relações com os seus colaboradores?
	6) O que você procura quando recruta e/ou seleciona pessoal?
Estratégias da organização contábil	3) Qual estratégia você usa para desenvolver/conquistar clientes?
	4) Você elabora o Planejamento Estratégico na sua empresa? Por quê?
	7) Como você vê os competidores/concorrência?
	8) A OC elabora algum tipo de Indicador interno ou externo?
	9) Você tem notícias sobre fusões de OCs em outros países? Isso poderia ocorrer no Brasil? Se ocorrer, quais seriam as razões?
Trajetória profissional do entrevistado	10) Narre sua trajetória profissional: posições ocupadas, datas, empresas e fatos relevantes
	10a) Relate um momento específico importante em sua carreira. O que aconteceu? Quando? Por quê?
	11) Alguém serviu de "modelo" para sua decisão de se tornar empresário?
	13) O que você considera necessário para ter sucesso no seu setor de atividade?
	15) Você já trabalhou como empregado? Por quê? Como foi a experiência?
	17) O que considera essencial para ter sucesso no dia-a-dia? Isso de alguma forma explica o seu sucesso ?
Perfil empreendedor do entrevistado	22) O que você diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem OC's?
	12) Descreva o ambiente atual quanto às possibilidades de uma pessoa ter sucesso como empreendedor (empresarial, profissional)?
	14) Você se considera uma pessoa empreendedora? Por quê?
	16) Descreva as suas relações externas à OC: atuação em órgãos de classe da profissão contábil, religião, esportes, política, outras entidades com as quais convive.
	16a) Que valor você atribui às relações externas?
	18) Como você se prepara para o futuro?
	19) Quais competências você possui e que considera importantes para ser empreendedor?
	20) Atribua uma nota de 0 a 10 ao seu grau de preparação para os desafios da sua carreira como empreendedor.
21) O que mais você quer realizar? O que você deseja deixar para a posteridade?	

**QUADRO 4 – Dimensões/constructos e perguntas objetos de análises**

Fonte: Do autor

### 3.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo se limita a pesquisar a atuação empreendedora de um grupo de sete empresários contábeis da grande São Paulo. Os procedimentos relativos às fontes orais foram traçados mediante entrevistas presenciais utilizando a técnica da história oral e as informações baseiam-se nas memórias dos entrevistados.

### 3.7 SUJEITOS DA PESQUISA

Para Cooper e Schindler (2003), um dos passos ao se planejar uma pesquisa é identificar a população-alvo e selecionar a amostra, determinando quem e quantas pessoas deve-se entrevistar, quais e quantos eventos observar e registrar.

Na presente pesquisa a amostra levada em consideração será a não probabilística intencional. Segundo Mattar (1996), a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Para elaboração da pesquisa foram selecionados sete empresários contábeis da grande São Paulo conforme demonstra o quadro 5.

Entrevistado	Empresa	Site
Domingos Orestes Chiomento	Doc Consultoria Integral de Negócios	<a href="http://www.doccontabilidade.com.br">www.doccontabilidade.com.br</a>
Hatiro Shimomoto	King Contabilidade	<a href="http://www.grupoking.com.br">www.grupoking.com.br</a>
José Maria Chapina Alcazar	Seteco Consultoria Contábil	<a href="http://www.seteco.com.br">www.seteco.com.br</a>
José Serafim Abrantes	Orcose Contabilidade e Assessoria	<a href="http://www.orcose.com.br">www.orcose.com.br</a>
Pedro Ernesto Fabri	Flaumar Contabilidade e Consultoria	<a href="http://www.flaumar.com.br">www.flaumar.com.br</a>
Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos	Gonçalves Assessoria Contábil	<a href="http://www.goncalvescontabil.com.br">www.goncalvescontabil.com.br</a>
Victor Domingos Galloro	Galloro & Associados	<a href="http://www.galloro.com.br">www.galloro.com.br</a>

#### QUADRO 5 – Empresários pesquisados

Fonte: Do autor

A escolha dos entrevistados se deu devido a representatividade que eles ocupam dentro desse seguimento da profissão contábil, possuindo fatos em comum e suas organizações possuírem destaque no cenário das organizações contábeis.

Todos os sujeitos da pesquisa foram previamente convidados através de carta enviada via correspondência demonstrada no apêndice E em 18 de setembro de 2012, sendo que todos se dispuseram a participar conforme email de confirmação demonstrado no apêndice F.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados das análises descritivas das empresas e dos empresários participantes, bem como os resultados das análises dos dados coletados por meio das entrevistas. A primeira etapa consiste na análise descritiva das características das empresas e dos empresários participantes. A segunda trata da análise das entrevistas presenciais realizadas nas dependências das empresas junto aos empresários contábeis participantes.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E DOS EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES

#### 4.1.1 DOC CONSULTORIA INTEGRAL DE NEGÓCIOS E DOMINGOS ORESTES CHIOMENTO

A Doc Consultoria Integral de Negócios iniciou suas atividades em 01 de junho de 1965, pelo Sr. Domingos Orestes Chiomento. Atualmente está localizada na Avenida Paes de Barros, nº 3.300 no Parque da Mooca em São Paulo/SP. Possui em seu quadro mais de 70 colaboradores distribuídos pelos diversos setores da empresa. Tem como missão buscar excelência na prestação de serviços: Contábeis, Fiscais e Trabalhistas, aliada a informações gerenciais seguras a seus clientes. Possui como visão, a assessoria avançada para o sucesso de seus clientes e valores como: Atitude; Entendimento; Coragem; Velocidade certa; Respeito e Compromisso.

Domingos Orestes Chiomento, nasceu em 27 de fevereiro de 1938 na cidade de São Paulo/SP. É Bacharel em Ciências Contábeis pela Associação de Ensino de Itapetininga; Bacharel em Ciências Econômicas pela Fundação Santo André e Pós-graduado em Contabilidade Gerencial e Controladoria pela Faculdade de Administração e Contabilidade de Avaré. Ocupou diversos cargos em entidades da classe contábil tais como: Presidente do CRC/SP e do TRED/SP, (gestão 2010-2011); Vice-





presidente de Administração e Finanças do CRC/SP, (gestão 2008-2009); Vice-presidente de Fiscalização do CRC/SP, (gestão 2006-2007); Vice-presidente de Desenvolvimento Profissional do CRC/SP, (gestão 2004-2005); Coordenador da Câmara de Desenvolvimento Profissional do CRC/SP, (gestão 2002-2003); Coordenador da Câmara de Registro do CRC/SP, (gestão 2000-2001); Conselheiro efetivo do CRC/SP, (gestão 1998-1999); Conselheiro suplente do CRC/SP, (gestões 1994-1995 e 1996-1997); Conselheiro do SINDCONT/SP desde 1996.

#### 4.1.2 KING CONTABILIDADE E HATIRO SHIMOMOTO

A Organização King de Contabilidade iniciou suas atividades em 17 de junho de 1960, pelo Sr. Hatiro Shimomoto. Atualmente está localizada na Rua Coronel Meireles, nº 170 em São Paulo/SP. Possui em seu quadro aproximadamente 100



colaboradores distribuídos por diversos departamentos da empresa. Tem como missão servir o cliente com dedicação, procurando fazê-lo sempre da melhor maneira, com determinação e amor, garantindo qualidade,

transmitindo credibilidade e contribuindo com a construção de um futuro melhor. Possui como visão ser reconhecida como a mais completa, profícua e conceituada Empresa de Serviços Contábeis, com clientes encantados, colaboradores engajados e uma gestão moderna e eficaz e valores como: Amar o que faz; Investir continuamente em tecnologia, aprimoramento e valorização dos colaboradores; Atuar com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente e agindo dentro dos princípios éticos e legais da profissão.

Hatiro Shimomoto, nasceu em 18 de dezembro de 1935 na cidade de Guararapes/SP. É técnico em Contabilidade, Bacharel em Direito e pós-graduado em Direito Tributário no Centro de Estudos de Extensão Universitária em São Paulo/SP. Pós-graduado em Direito Comparado na Universidade de Sorbonne em Paris/França. Exerceu 6 mandatos como Deputado Estadual pela Assembleia Legislativa de São Paulo (1971-1999). Ocupou diversos



cargos em entidades da classe contábil tais como: Diretor e Conselheiro do Sescon/SP e Aescon/SP desde 1964; Presidente do Sescon/SP, (gestão 1975-1978); Conselheiro Emérito do Sindicato dos Contabilistas de SP desde 1975;

#### 4.1.3 SETECO CONSULTORIA CONTÁBIL E JOSÉ MARIA CHAPINA ALCAZAR

A Seteco Consultoria Contábil iniciou suas atividades em 25 de outubro de 1966, pelo Sr. José Maria Chapina Alcazar. Atualmente está localizada na Rua Loefgreen, nº 1387, Vila Mariana em São Paulo/SP. Possui em seu quadro aproximadamente 110 colaboradores distribuídos pelos diversos departamentos da empresa. Tem como missão adequar serviços às reais necessidades do cliente, trazendo o futuro ao valor presente, garantindo a plena satisfação. Possui como política da qualidade atender as necessidades do cliente na gestão contábil, fiscal e trabalhista, garantindo controle dos processos-chaves através do cumprimento dos requisitos e melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

José Maria Chapina Alcazar, nasceu em 19 de outubro de 1949 na cidade de São Paulo. É Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Assunção - UNIFAI. Ocupou diversos cargos em entidades da classe contábil tais como: Presidente do Sescon/SP e Aescon/SP, (gestão 2007-2009 e 2010/2012); Vice-presidente do Sescon/SP e Aescon/SP, (gestão 2001-2003 e 2004/2006); Vice-presidente financeiro do Sescon/SP e Aescon/SP, (gestão 1998-2000);



#### 4.1.4 ORCOSE CONTABILIDADE E ASSESSORIA E JOSÉ SERAFIM ABRANTES

A Organização Contábil Serafim, nasceu da aquisição do escritório contábil São José, por José Serafim Abrantes em 05 de abril de 1965. Atualmente está localizada na Rua Clodomiro Amazonas, nº 1435, Vila Olímpia em São Paulo/Sp. Possui em seu quadro aproximadamente 120 colaboradores, distribuídos pelos



diversos departamentos da empresa. Tem como missão fornecer serviços de elevado

padrão de qualidade nas áreas de contabilidade, fiscal, trabalhista e legalização de empresas, assegurando a plena satisfação quanto à qualidade, prazos de entrega, rapidez e precisão das informações, possibilitando o cumprimento das obrigações legais e assessorando a administração das atividades empresariais de forma inovadora e em parceria. Possui como visão estar entre as grandes e conceituadas empresas brasileiras provedoras de serviços contábeis e ser referência de mercado, sempre empregando alta tecnologia e com constante capacitação profissional e valores como: Transparência e ética; respeito ao profissional e compromisso com o cliente.

José Serafim Abrantes, nasceu em 26 de setembro de 1942 na cidade de Minhocal/Portugal. É Bacharel em Ciências Econômicas pelas Faculdades Metropolitanas Unidas; Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades Metropolitanas Unidas e Bacharel em Ciências Jurídicas pelas Faculdades Metropolitanas Unidas. Ocupou diversos cargos em entidades da classe contábil tais como: Conselheiro Efetivo do CRC/SP, (gestão 1990-1996); Conselheiro Suplente do CRC/SP, (gestão 1990-1993); Vice-Presidente de Administração e Finanças do CRC/SP, (gestão 1990-1993); Presidente do CRC/SP e do TRET/SP, (gestão 1994-1995); Tesoureiro do SESCON/SP, (gestão 1981-1984); Vice-Presidente do SESCON/SP, (gestão 1984-1987); Presidente do SESCON/SP, (gestão de 1987-1990) e Presidente do CFC, (gestão 1998-2001).



#### 4.1.5 FLAUMAR CONTABILIDADE E CONSULTORIA E PEDRO ERNESTO FABRI

A Flaumar Contabilidade e Consultoria iniciou suas atividades em 1964, por Francisco Lau e Lucimar, sendo que em 1971 foi adquirida por Pedro Ernesto Fabri e Euclides Furtado Reis. Encontra-se atualmente localizada na Rua Três Marias, nº 22 no centro de Guarulhos/Sp. Possui em seu quadro mais de 60 colaboradores distribuídos pelos diversos setores da empresa. Tem como missão: direcionar todos



os recursos para a satisfação dos clientes; Captar, desenvolver e reter pessoas talentosas, éticas e comprometidas; Crescer, fortalecendo e expandindo as atividades e estrutura,

mantendo-se como uma empresa de ponta; Ter presença ativa na comunidade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, educação, cultura e meio ambiente. Possui como visão, satisfazer as necessidades dos clientes, colaborando em seu crescimento, com soluções globais em gestão de negócios focadas na excelência de serviços, nas áreas, Contábil, Consultoria, Controladoria, Auditoria e Societária e valores como: Inovar em soluções diariamente; Manter uma estrutura eficiente, moderna e versátil, além de uma equipe extremamente motivada e competente e manter parcerias com organizações líderes em seus segmentos, para garantir um leque de serviços com qualidade, responsabilidade e credibilidade.

Pedro Ernesto Fabri, nasceu em 28 de junho de 1949 na cidade de São Paulo/Sp. É Economista, pelo IMES - Instituto Municipal de Ensino Superior, de São Caetano do Sul/SP e Bacharel em Ciências Contábeis pela Fapesp "Fundação Álvares Penteado", São Paulo/SP. Ocupou diversos cargos em entidades da classe contábil tais como: Presidente do CRC/SP, (gestão 2002-2003); Vice-presidente do CRC/SP, (gestão 2000-2001); Conselheiro efetivo do CRC/SP, (gestão 1998-2001 e 2002-2005); Delegado do CRC/SP, para Guarulhos e Arujá, (gestão 1991-1997) e Membro do Conselho Consultivo do Sindicato dos Contabilistas de São Paulo, (gestão 1996-1999).



#### 4.1.6 GONÇALVES ASSESSORIA CONTÁBIL E SEBASTIÃO LUIZ GONÇALVES DOS SANTOS

A Gonçalves Assessoria Contábil iniciou suas atividades em 1991 por Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos. Encontra-se atualmente na Avenida Conceição, nº 1252, Vila Guilherme em São Paulo/SP. Possui em seu quadro 25 colaboradores distribuídos pelos diversos setores da empresa. Tem como missão:



**Gonçalves**  
Assessoria Contábil

Oferecer serviços de contabilidade e consultoria com qualidade e ênfase no atendimento eficaz e a satisfação dos clientes. Possui como visão, ser

referência na área contábil, mantendo-se preparada tecnologicamente, com uma equipe de profissionais capacitados, para atender a demanda do mercado, gerando sempre resultados positivos para clientes, fornecedores, empregados e sócios e valores como: Integridade; Objetividade; Competência profissional e diligência; Confidencialidade e Comportamento profissional.

Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos, nasceu em 21 de janeiro de 1957 na cidade de Jaú/Sp. É Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID. Pós graduado em Controladoria e Gestão de Negócios pela PUC/SP. Ocupou diversos cargos em entidades da classe contábil tais como: Presidente do SINDCONT/SP (gestão 2005-2007), Conselheiro do CRC/SP desde 2008.



#### 4.1.7 GALLORO & ASSOCIADOS E VICTOR DOMINGOS GALLORO

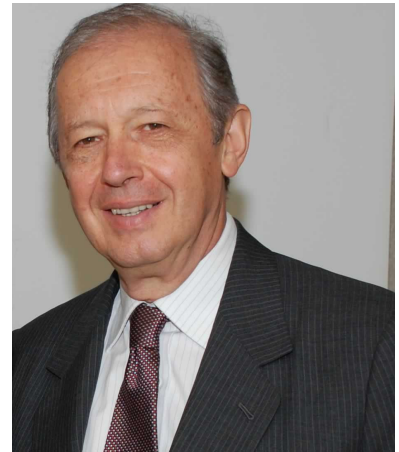


**Galloro**  
& ASSOCIADOS

A Galloro & Associados, iniciou suas atividades em 1970 por Victor Domingos Galloro, sendo sucessora da Auditoria Sarcontábil. Encontra-se atualmente na Avenida Ipiranga, nº 104, República em São Paulo/SP. Possui em seu quadro aproximadamente 80 colaboradores

distribuídos pelos diversos setores da empresa. Tem como princípio prestigiar a qualidade, a tecnologia e o talento, posicionando-se no mercado como uma empresa forte e criativa, visando buscar soluções que contribuam para o desenvolvimento dos clientes.

Victor Domingos Galloro, nasceu em 20 de abril de 1942 na cidade de São Paulo/SP. É Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade São Judas Tadeu. Pós graduado em Controladoria - MBA Controller pela FIPECAFI/FEA da Universidade de São Paulo - USP. Ocupou diversos cargos em entidades da classe contábil tais como: Conselheiro Efetivo do CRC/SP, (gestão 1988-1991); Membro da Câmara de Fiscalização do Exercício Profissional e da I Câmara do TRET/SP, (gestão 1988-1989 e 1990-1991); Conselheiro Efetivo do CRC/SP, (gestão 2000-2002) e Presidente do CRC/SP e do TRET/SP, (gestão 2000-2001).



#### 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE FORMA CATEGORIZADA

Em razão da necessidade de analisar as entrevistas efetuadas, realizou-se a gravação das mesmas. Antes do início das entrevistas, foi exposto e explicado o tema, os objetivos do projeto de pesquisa, como seria composta a entrevista e solicitado ao entrevistado à autorização para a gravação e transcrição da conversa, sendo que todos entenderam e concordaram.

As entrevistas foram feitas utilizando um roteiro pré-definido conforme consta no apêndice G e divididas em três blocos com os seguintes objetivos:

- a) Bloco 1, composto por 9 perguntas com o objetivo de levantar o perfil de administração da organização contábil;
- b) Bloco 2, composto por 13 perguntas com o objetivo de levantar o perfil empreendedor do entrevistado e,
- c) Bloco 3, composto por 2 perguntas com o objetivo de levantar a opinião do entrevistado quanto à entrevista.

Após a gravação das entrevistas, foram feitas as transcrições de forma

integral e foram remetidas aos entrevistados via e-mail para retificação ou acréscimo de alguma informação. As transcrições completas das entrevistas gravadas constam no apêndice H.

Nos itens posteriores, serão analisadas as perguntas das entrevistas levando em consideração as dimensões/constructos demonstradas no quadro 4.

#### 4.2.1 ANÁLISE DA PRIMEIRA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL

A primeira dimensão/constructo é constituída pelas questões 1, 2, 5 e 6, teve por objetivo identificar o perfil da administração da organização contábil.

A questão 1 procurou obter informações sobre o trabalho de parentes na organização contábil e se essa relação influencia na maneira dela ser administrada e foi formulada da seguinte maneira: **“Outros parentes seus trabalham na OC? Isto influencia a maneira de dirigi-la?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 6.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Trabalhar com parentes é interessante porque você cria uma confiança, uma credibilidade muito grande, quando eles estão afinados com o pensamento da diretoria. E a gente procura, vamos dizer assim, já através dos nossos filhos, fazer a sucessão, dar continuidade a esse trabalho que nós, há 47 anos começamos. Então eu tenho uma filha que trabalha conosco, ela cuida da área do RH interno e o Gláucio, meu sócio, tem um filho que trabalha no TI e eles nos ajudam na nossa direção”.
Shimomoto (2013)	“Tenho meu filho, ele é vice-presidente, Márcio Massao Shimomoto, que é também vice-presidente do SESCOON atualmente”. “Sim, influencia, principalmente porque ele é responsável pela parte administrativa financeira, e também na parte da tecnologia, É uma pessoa indispensável aqui. Ele já está há 25 anos na empresa”.
Alcazar (2013)	“Sim, tenho parentes que são os filhos. A esposa trabalhou aqui um bom tempo, cuidava do financeiro, hoje não trabalha mais, a Márcia, a Adriana e o Fernando são os três filhos que ao longo do tempo se formaram em contabilidade”. “Essa participação, ela não só influencia como influenciou, porque eu tenho dois momentos, o momento em que a família não era presente, porque eram adolescentes, e o momento em que a família chegou e foi abraçando a profissão”. “Então, sim, influenciou, influencia e agora é um caminho sem volta, porque nós estamos tendo um caminho é fazer com que a família tenha um outro papel dentro da história. E que a empresa possa crescer mais”.

continua

Entrevistados	Respostas
Abrantes (2013)	“Parentes? Acidentalmente tem. Por que acidentalmente? Porque o objetivo é sempre valorizar quem tem valor, e nessa trajetória, quando eu estava já com o escritório contábil em andamento, eu combinei com dois irmãos de sangue para virem trabalhar comigo, porque eram pessoas muito trabalhadoras embora não entendessem da arte, mas isso caberia eu explicar e expor pra eles a melhor forma de fazer. Eu tenho dois irmãos que trabalham comigo. E hoje tenho sobrinhos, alguns aí, primos, que por sinal têm demonstrado muito valor”. “Não influencia. Eu me abstenho de tudo isso. A empresa tem um objetivo, que é servir os seus clientes da melhor maneira possível. Quem quer que seja não se adequou a isso, a probabilidade dele ser dispensado é muito grande”.
Fabri (2013)	“Sim, tem um filho meu que já está comigo a vinte anos, hoje é meu sócio e o principal gestor da nossa empresa”. “É claro que o fato de eu ter o meu filho aqui influencia em muito, as vezes ajuda as vezes até atrapalha, porque trabalhar com parente é difícil”.
Santos (2013)	“Na Gonçalves Assessoria Contábil, a gerente tem um grau de parentesco ela começou comigo basicamente, hoje a empresa tem mais de 28 anos no mercado. A minha gerente tem um amplo conhecimento em todas as áreas, o que facilita bastante o crescimento contínuo da empresa”. “Eu ouço todo mundo, e todos têm alguma coisa pra agregar valor dentro da estrutura organizacional da Gonçalves”.
Galloro (2013)	“Sim. Minha esposa trabalha, é minha sócia, e eu tenho mais três sócios que são meus filhos. Toda a família trabalha na Galloro”. “Influencia, lógico que influencia, porque todos têm as suas responsabilidades e cabe a mim cobrar essas responsabilidades”.

**QUADRO 6 – Síntese das respostas da questão 1 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 6, pode-se levantar que em todas as organizações contábeis trabalham parentes dos proprietários tais como irmãos, esposas e filhos e que geralmente essas pessoas ocupam cargos de relevância dentro da organização, influenciando diretamente na maneira dos proprietários administrá-las. Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura por Liba (2001), as organizações contábeis possuem como uma de suas características uma estrutura familiar simplificada e formadas segundo Spinelli (2000) na concepção da divisão do trabalho, geralmente estruturadas por setores ou departamentos.

A questão 2 procurou obter informações sobre delegação de autoridade e foi formulada da seguinte maneira: **“Como você delega autoridade? O que você sente ao delegar ?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 7.



Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	<p>“Delego bastante coisa, mas têm coisas que, não sei a alma da gente, o espírito da gente, o perfil da gente é completar aquilo que você delegou”. “Quando aparece alguém que vem assumir aquele encargo que você tomou para si, e essa pessoa desempenha com bastante fluidez, com bastante competência, isso tira um peso das costas da gente que você não imagina. Mas de qualquer maneira, eu me sinto bem à vontade em delegar”.</p>
Shimomoto (2013)	<p>“O modelo que eu criei desde o início foi o da descentralização. Eu não poderia fisicamente atender a todos, por isso desde o início fui acrescentando funcionários. Hoje praticamente eu fico na administração. Mas eu tenho uma diretoria, são três diretores, depois temos seis ou sete gerentes de áreas e coordenadores de área também. Então essa é a delegação que eu fiz para que a administração funcionasse perfeitamente sem dar dor de cabeça nem para os clientes e nem para direção do escritório”.</p>
Alcazar (2013)	<p>“Bom, a delegação de autoridade é uma inteligência do processo de quem está a frente de uma administração. Um líder que não delegar autoridade, ele não é líder. E se você centralizar tudo na sua pessoa, você fica limitado ao crescimento, ao tamanho e à capacidade que é dos seus recursos físicos, você delegando autoridade, dando autonomia, deixando as pessoas terem criatividade, sugerindo implantação, implantando e separando muito bem.” “Então pra delegar autoridade precisa ter um plano diretor mestre, você precisa estabelecer metas, objetivos, estabelecer um planejamento estratégico, envolver toda a equipe para que ela participe desse planejamento estratégico”.</p>
Abrantes (2013)	<p>“Pra você delegar autoridade, você não pode pegar a pessoa lá fora e dizer, olha, você é responsável por isso, por isso e por isso. Não. Normalmente, pra eu delegar autoridade, tem que trabalhar comigo algum tempo, eu perceber, entender e captar a dedicação dele”. “Você acredite se quiser, é o que eu mais gosto de fazer. Hoje, Rafael, eu não faço nada quase. Eu vou distribuindo, distribuindo, e quando alguns problemas surgem, aí os meus sócios que estão mais ligados a operacionalidade chegam, estamos com esse e esse problema. Tá bom. Tem alguma maneira pra resolver? Ainda não tenho. Vamos conversar de novo daqui dois, três dias, e nós vamos pensando como resolver isso, porque cabe a nós a solução”.</p>
Fabri (2013)	<p>“Bom Rafael, você sabe que trabalhar com uma pessoa da família, um filho, por exemplo, a gente exige muito do filho, talvez se fosse um diretor que não fosse meu filho eu exigiria menos, porque um filho você gostaria que ele fizesse exatamente como você faria, e esse talvez é um grande choque que a gente acaba tendo né, é inevitável, mas eu delego isso tranquilamente, o Pedrinho é uma pessoa muito inteligente um perfil bastante capaz, e claro hoje ele domina algumas ferramentas que eu não domino, principalmente na área de tecnologia na área de informática e que isso com certeza facilita sobremaneira a gestão da Flaumar”.</p>

continua

Entrevistados	Respostas
Santos (2013)	“Muita tranquilidade. Primeiro, quando eu delego a responsabilidade, concomitantemente delego também autoridade aos responsáveis. Eu delego para as pessoas que eu tenho confiança aliado a capacidade profissional das mesmas. Elas erram? Também erram. Então quando eu tomo uma decisão de passar uma tarefa para um profissional da minha equipe, é porque eu conheço a capacidade que ele tem de assimilar o problema e repassar para a equipe. Então as coisas fluem normalmente”.
Galloro (2013)	“Cada qual é responsável pelo seu setor”. “Fico aliviado, porque antigamente era tudo comigo. Eu fico mais aliviado. Eu sempre quando precisa, ajudo, socorro e participo no que precisar. Nas coisas que requerem uma experiência maior, eu sempre participo nas decisões”.

**QUADRO 7 – Síntese das respostas da questão 2 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 7, pode-se levantar que todos os entrevistados delegam poderes e se sentem a vontade nesse sentido, exercendo suas características de liderança. Complementam que para eles delegarem autoridade as pessoas necessitam demonstrar confiança e capacidade profissional para resolver os problemas que surgem.

Conforme tratado na revisão da literatura por Thomé (2001) nos escritórios de contabilidade do passado, o serviço era executado diretamente pelos proprietários ou sócios, sendo que com o crescimento das empresas e do ambiente de negócios e as novas inovações tecnológicas o trabalho pessoal dos sócios foi gradualmente sendo substituído por profissionais contratados, passando a atuar como empresário, ocupando seu tempo com a administração do seu próprio negócio.

Nesse sentido, conforme Cruz (2009), o empreendedor, enquanto líder é capaz de orientar estrategicamente seus subordinados sem a pretensão de controlá-los, antes sim, compreender o potencial profissional dos membros que compõem uma determinada organização e explorar este potencial através de meios que desenvolvam empresa e funcionário.

A questão 5 procurou obter informações sobre a relação com os colaboradores e foi formulada da seguinte maneira: **“Como são as relações com os seus colaboradores?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 8.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Hoje nós temos quase 80 funcionários. Então nós vamos fazer o cálculo. Se hoje nós temos 80 colaboradores, então ao longo de 47 anos eu imagino que já passaram por aqui cerca de mil colaboradores. Quantas reclamações trabalhistas ao longo desses 47 anos? Seis reclamações trabalhistas. Então esse é um índice que dá pra se refletir como é o comportamento da DOC com os seus colaboradores”.
Shimomoto (2013)	“Bom, enquanto fazia reunião semanal, era esse encontro semanal. Depois que eu deixei, eles casualmente vem falar comigo. Casualmente, não há mais aquele relacionamento. Uma vez por mês vou à sala de treinamento, sempre uso da palavra para transmitir conhecimentos a todos e os gerentes estarão sempre lá, gerentes, coordenadores e a diretoria”.
Alcazar (2013)	“É uma hierarquia que eu diria de liberdade, de fácil acesso. Aqui nós procuramos estar ao lado do colaborador, e não de lado. Porta aberta, há uma liberdade para exposição de pensamentos, de opiniões. Uma das coisas que a gente passou sempre é estar sempre próximo”. “Então traduzindo isso, é uma relação de igualdade, sabe, não tem diferença, existe o respeito e os limites dentro da hierarquia, mas no dia a dia, somos iguais, seres humanos iguais, não há diferença, cada um com o seu papel a ser cumprido e cada um com uma missão a ser cumprida. A autoridade deve ser prevenida, no momento certo, quando se passar a linha divisória dos respeitos mútuos”.
Abrantes (2013)	“Eu pessoalmente, como eu estava te explicando eu estou muito distante, ela é boa no sentido pessoal. Então tem aniversário, eles fazem churrasquinho, eu venho sempre, para estar junto”. “Então o relacionamento é bom. Só que as oportunidades são poucas pra mim pessoalmente. Porque a gestão hoje ela é feita especialmente por meus três sócios. Mas eu diria que a relação é muito boa”.
Fabri (2013)	“Olha Rafael, eu posso dizer, eu sou até suspeito para falar, mas nesses quarenta e dois anos que eu estou aqui ou quarenta e oito que a Flaumar existe nos não temos uma reclamação trabalhista”. “Eu me orgulho muito disso”.
Santos (2013)	“Eu sempre tratei eles com o maior respeito possível, procurando participar da vida deles, de alguma forma na vida pessoal deles. Mas aqui dentro, dentro do escritório, eu acho que eu tenho uma responsabilidade social. Eu tenho essa responsabilidade a partir do momento em que eu investi nisso e tenho pessoas trabalhando comigo, eu tenho uma responsabilidade social de tentar amenizar um pouquinho a dor dessa sociedade que sofre muito. Então eu não consigo, de coração, eu estar bem e o meu pessoal tudo péssimo do meu lado”. “Eu procuro sempre estar incentivando, dando prêmios, procuro sempre estar ajudando de uma forma”. “Então aquilo que eu falei a minha relação com eles é das melhores possíveis. Eu vou resumir, eles falam que eu não sou um patrão, eu sou um pai pra eles. Mas é um pai que eles têm respeito, e eu também tenho muito respeito por eles”.

continua

Entrevistados	Respostas
Galloro (2013)	“Nós sempre temos aqui no escritório um ambiente muito cordial. E as pessoas normalmente gostam do nosso ambiente, e é um fator também que as pessoas permanecem aqui conosco durante muitos anos. Quando nós admitimos uma pessoa que ele não se enquadra dentro do nosso ambiente, nós dispensamos. Essas pessoas são escolhidas de forma até colhendo a opinião de todos. Então o ambiente, todos dizem se vai servir, se não vai servir, como essa pessoa se porta, então isso que mantém o ambiente bom aqui dentro”.

**QUADRO 8 – Síntese das respostas da questão 5 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 8, pode-se levantar que todos os entrevistados possuem uma boa relação pessoal e profissional com seus colaboradores, procurando sempre manter um ambiente de trabalho agradável e de liberdade, onde suas opiniões são escutadas e analisadas para uma melhor gestão da organização. Complementam dizendo que é uma relação de igualdade, sempre respeitando a hierarquia da organização.

Conforme tratado na revisão da literatura por Gatti (2000), as atitudes dos sócios nos anos 70 era de resistência à mudanças e baseadas somente em suas experiências. Sendo que a partir do ano 2000 estão concientes que devem trabalhar em equipe liderando e participando de mudanças, pois não chegarão a lugar nenhum sozinhos.

Dois dos entrevistados mencionaram que atualmente encontram-se um pouco distante da relação profissional direta com seus colaboradores e que esse contato é feito através de seus gestores dos departamentos.

A questão 6 procurou obter informações sobre recrutamento e seleção de colaboradores e foi formulada da seguinte maneira: **“O que você procura quando recruta e/ou seleciona pessoal?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 9.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“O mercado de trabalho, ele está hoje um pouco difícil de arrumar bons profissionais. Quando aparece uma mosca branca aí, nós seguramos com unhas e dentes. Mas na verdade nós procuramos duas maneiras de recrutar colaboradores. Primeiro colaboradores que são jovens e que a gente percebe pelo feeling que podemos investir bastante nesse colaborador. E preparar ele para o nosso trabalho e eventualmente para o mercado de trabalho por aí. Outra forma que nós temos aqui é de pegar colaboradores que trabalharam em escritório de contabilidade. Porque o profissional, o colaborador, o empregado do escritório de contabilidade, ele tem o perfil diferente de um empregado de uma empresa”.

continua

Entrevistados	Respostas
Shimomoto (2013)	"Primeira coisa é se enquadra no nosso perfil, questão de palavra, honestidade, pessoa que se atrasa, que não se veste bem, tudo isso é feito pesquisa para entrarem aqui. Agora quando alguém que eu acho que está dentro se enquadra no nosso perfil, que vale a pena segurar, quando a pessoa tem uma nova chance em outro lugar, eu falo: segura, fica mais tempo que você vai ter satisfação ainda mais pra frente".
Alcazar (2013)	"Tradição, formação, hoje a gente está vivendo uma dificuldade de qualificação de mão-de-obra muito grande, então nós estamos propensos a investir mais no jovem, o jovem do primeiro emprego moldá-lo numa filosofia de trabalho". "Então a gente procura disciplina, dedicação, que seja comprometida com qualidade e está buscando o aperfeiçoamento cultural, profissional, e que goste da profissão. Então nós temos um RH que faz uma avaliação, testes técnicos, mas simplesmente a qualificação técnica e o respeito à disciplina e à regra".
Abrantes (2013)	"Era comum e é comum, na empresa contábil, que são empresas que têm 20, 30 empregados, a grande maioria, você pedir indicação. Precisamos de alguém... e eu também não fugia a regra. Só que chegou uma hora que eu comecei a ver que tinha muita dificuldade das pessoas se entrosarem, de atender necessidades". "Então eu tenho uma pessoa de recursos humanos interna, pra cuidar desse setor e contratei uma especialista, uma psicóloga, da área de recursos humanos externa".
Fabri (2013)	"Hoje eu já não atuo mais nessa linha de frente, mas o meu pessoal procura saber primeiro a pessoa em si, o ser humano, porque eu acho que é mais fácil você ensinar o serviço para a pessoa do que ensinar ela a ser gente. Então nos preocupa muito, há uma entrevista, há uma avaliação para saber a conduta, de onde ele veio, aquela parte natural, claro que me preocupa a experiência dele, mas me preocupa mais a pessoa em si, as vezes uma referencia que a gente tem de outras origens.
Santos (2013)	"A primeira coisa que eu faço é uma coisa interessante. A primeira coisa, eu dou 30 minutos pra pessoa sentada numa sala de reunião escrever sobre família. Eu começo a tratar da pessoa pela família. O que ela escreve sobre família, eu começo já a ver as características do perfil dessa pessoa. Porque se ele não tem base familiar, eu terei grandes problemas sérios com ele. E eu sempre parto da família, família pra mim é primordial. E depois é lógico o conhecimento técnico, tem que demonstrar pra mim". "Primeiro eu vejo o perfil da pessoa, o ser humano, agora o profissional, isso ele vai ter que apresentar".
Galloro (2013)	"Caráter. Caráter é muito importante, o profissional deve ter, mas também se a pessoa tem interesse em progredir, se a pessoa não tem interesse em progredir, nós não contratamos. Não ficamos com a pessoa, porque a pessoa tem que estudar, se não é formado, vai fazer o técnico primeiro, depois vai fazer o curso de ciências contábeis, obrigatoriamente. Se a pessoa não tiver essa vontade, ela é dispensada".

**QUADRO 9 – Síntese das respostas da questão 6 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 9, pode-se levantar que as características procuradas para a admissão de novos colaboradores pelas organizações contábeis são: pessoas jovens, com vontade de crescer, que gostem da profissão, honestos, dedicados e que se enquadrem no perfil da empresa.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura por Thomé (2001), para que a organização contábil preste serviços com qualidade o perfil dos colaboradores deve ser adequado ao departamento que irão trabalhar dentro da organização. Brundo, Macke e Guedine (2004) elaboraram um estudo sobre a lógica da competência, levantando considerações sobre o *gap* existente entre as competências individuais necessárias e as competências atuais dos profissionais que atuam em empresas de contabilidade de Porto Alegre/RS.

Na visão dos entrevistados o fator experiência é deixado em segundo plano, pois o serviço será aprendido ao longo do tempo. Complementam que atualmente há uma dificuldade muito grande em encontrar mão de obra qualificada no mercado de trabalho.

#### 4.2.2 ANÁLISE DA SEGUNDA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL

A segunda dimensão/constructo é constituída pelas questões 3, 4, 7, 8 e 9, teve por objetivo identificar o perfil das estratégias adotadas pela administração da organização contábil.

A questão 3 procurou obter informações sobre estratégias para desenvolver ou conquistar novos clientes e foi formulada da seguinte maneira: **“Qual estratégia você usa para desenvolver/conquistar clientes?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 10.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Nosso escritório tem a felicidade de nunca ter saído a campo para angariar clientes. Desde o início, quando nós montamos nosso escritório em casa, todos os clientes que foram vindos, eles foram vindos por indicação, foram vindos por boca-a-boca. E até hoje o perfil do nosso escritório se mantém dentro dessa filosofia”. “Algumas vezes pensou-se, em montar um departamento para divulgação do escritório, para capturar novos clientes. Mas a gente só pensa, mas não coloca em prática, porque é o seguinte, nós temos ações paralelas, que elas funcionam eu acho que muito mais do que marketing”.

continua

Entrevistados	Respostas
Shimomoto (2013)	“Olha, parece incrível, não uso muito não. Anunciar que nós estamos aqui trabalhando, que é uma empresa de contabilidade diferenciada. Essa é a estratégia, não tem propaganda. O mais é o tête-à-tête, o próprio cliente nosso que indica. Nós mesmos não vamos aos clientes, procurar, perguntar: o senhor está contente com o seu contador? O senhor quer mudar?”
Alcazar (2013)	“Bom, a estratégia é primeiro, preservar sempre a prestação de serviços centrada no comportamento ético, o exercício da profissão como determinam os nossos regimentos, oferecer ao cliente algo a mais do que ele necessita”. “Então a captação de novos clientes se dá primeiro por aquele cliente que você já tem, atender bem, preservar pela qualidade, preservar pela ética, não se submeter a regra de mercado, mesmo que o cliente às vezes te coloque em situação de risco, você tem que saber dizer não”.
Abrantes (2013)	“Na área contábil isso é um problema. Eu já tentei diversas formas, já fiz alguma publicidade com placas, há muitos anos atrás”. “Em algumas pesquisas, a gente percebe que os clientes vêm por indicação de outros. É a grande maioria. Então o que a gente tenta ter no mercado é um nome idôneo, saber que não sacaneia ninguém”. “Então o boca-a-boca ainda é o melhor negócio, o serviço que você faz é o principal, mas tem que ter algumas medidas paralelas, como propaganda na AM, FM, revistas pequenas funcionam. Eu fiz outdoor em algumas temporadas da Orcose”.
Fabri (2013)	“Olha nós somos bem conservadores, assim como eu acho que a maioria das empresas de contabilidade, o nosso marketing é pobre, a gente não tem muita visão de marketing, o que eu sempre fiz são ações: a primeira é a indicação de outro cliente, então você atende bem um cliente e esse cliente com certeza vai falar bem de você vai te indicar numa conversa entre eles empresários. E algumas ações proativas né, então nos temos o que chamamos de manhã de negócio, a gente faz uma reunião com empresários, clientes e não clientes, alguns prósperos até evidente, trazia um palestrante, um assunto de momento, um workshop. O próprio site também a gente procura colocar um monte de informações para dar uma série de dinamismo, o envolvimento seu com a comunidade”.
Santos (2013)	“Bem, a melhor estratégia que você tem é você prestar um bom trabalho. Eu nunca na minha vida profissional, nunca passou na porta do meu escritório uma pessoa e falou: eu preciso de um contador. Todos os casos que vieram aqui foi por indicação. Por quê? A indicação, quando você faz um bom trabalho, você usa a ética, você é uma pessoa correta, você é honesto com as pessoas... Eu recebo muitas indicações de clientes”.
Galloro (2013)	“Normalmente é por indicação. Boca a boca. 90% é por indicação”.

**QUADRO 10 – Síntese das respostas da questão 3 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 10, pode-se levantar que com relação às ações adotadas pelas organizações para atrair e conquistar novos clientes existem poucas ações de marketing definidas. O que fazem são algumas formas de publicidade e que os novos clientes são conquistados por meio de indicações feitas por empresas que já são clientes. Complementam que essa indicação é feita devido a oferecerem serviços de boa qualidade e comportamento ético.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura um estudo elaborado por Peleias *et. al* (2007) verificou em 259 escritórios de contabilidade de São Paulo que o uso de instrumentos de marketing é intuitivo e embrionário dentro do setor e que os empresários contábeis poderiam adotar esses instrumentos como alternativa para valorizar seus serviços sendo mais um elemento de apoio no negócio. Pereira (2005) também elaborou um estudo propondo um modelo de reestruturação das empresas de serviços contábeis, concluindo que a utilização do marketing em empresas de serviços contábeis é condição necessária para o aumento da lucratividade.

A questão 4 procurou obter informações sobre o planejamento estratégico e foi formulada da seguinte maneira: **“Você elabora o Planejamento Estratégico na sua empresa? Por quê?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 11.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Desde o primeiro dia. Você sabe que nós temos cada vez temos aperfeiçoado esse plano estratégico”. “Aqui, sempre tivemos um assessor, um consultor, sempre de fora. Que ele vem com os olhos de fora para dizer o que ele pensa a respeito das nossas estratégias”. “Então eu acho que o planejamento estratégico é a vida, ele é o norte, ele é o que dá, vamos dizer assim, o objetivo para o amanhã, o depois de amanhã, pra depois não sei quanto tempo. Nós temos um planejamento estratégico aqui até 2015”.
Shimomoto (2013)	“O que eu poderia dizer? Nós fazemos reuniões semanais. Lá são traçadas as estratégias. Mais ou menos assim, tudo o que ficou pendente nesta semana fica para ser resolvido na semana seguinte. Na semana seguinte é discutido aquilo que foi feito, pra ver se está bem feito, pra ver se aprova. Essa é a estratégia administrativa de planejamento”.
Alcazar (2013)	“Sim. Por onde eu passei, não só na empresa como nas entidades, a linha mestra é planejamento estratégico. Saber o que queremos, onde desejamos chegar e de que forma chegar”.

continua



Entrevistados	Respostas
Abrantes (2013)	"Eu participo da reunião principal. Aí depois quando vai pro papel, ele é discutido pelo grupo dos sete. Fora eu, o resto todos participam da discussão pra ter uma abordagem estratégica em nível de objetivos, de serviços, é bem complexo. Mas se não tiver, aí é pior ainda".
Fabri (2013)	"Sim, sim. nós fazemos o planejamento estratégico. A gente decide isso entre os diretores da empresa, eu, meu filho e o Truiz, então fica mais fácil de fazer esse planejamento estratégico, mas fazemos, nós temos aqui a ISO 9000 o programa de qualidade além do PQEC do SESCO. Nós fazemos um planejamento no mínimo para dois anos".
Santos (2013)	"Eu faço todo um planejamento aqui. O que é um planejamento que eu faço? Muito simples. Nós pegamos aqui cada empresa e dividimos por setor. Então esse planejamento que eu tenho internamente... E as datas, cumprimento de datas, todo o planejamento do escritório, nós temos aqui umas planilhas, nós temos o Excel, então é um planejamento assim, que nós temos datas pra tudo e temos diversos objetivos para serem alcançados".
Galloro (2013)	"Sim. Sempre estamos conversando. Hoje nós tivemos reunião com a empresa de auditoria, a nossa empresa de auditoria, nós estávamos verificando os funcionários que estão sendo dispensados, os auditores que vão ser contratados, as necessidades, já para o ano de 2014. Nós temos que contratar esse ano para prestar o serviço o ano que vem. Então isso aí sempre é discutido, é planejado, o crescimento, ou diminuição, ou uma constância de cliente, sempre é discutido".

**QUADRO 11 – Síntese das respostas da questão 4 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 11, pode-se levantar que com relação ao planejamento estratégico que todos os entrevistados o elaboram. Geralmente esse planejamento é feito em forma de reuniões semanais com os chefes dos departamentos onde são discutidos diversos assuntos inerentes ao desenvolvimento das atividades. Na visão dos entrevistados o planejamento estratégico é muito importante, pois nele serão definidos os caminhos a serem seguidos para uma melhor prestação de serviços para os seus clientes aumentando sua rentabilidade.

Conforme tratado na revisão da literatura essa visão dos entrevistados foi tratada por Kotler (1992) afirmando que o planejamento estratégico é um processo gerencial com objetivo de orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa para gerar lucros e crescimento satisfatórios.

Peleias *et. al* (2011), investigaram 50 organizações contábeis de São Paulo com relação ao seu posicionamento e implementação do planejamento estratégico.

Concluíram que todos o consideram importante, mas não há uma efetiva intenção de implementá-lo.

A questão 7 procurou obter informações sobre a concorrência e foi formulada da seguinte maneira: **“Como você vê os competidores/ concorrência?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 12.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Não tem, não tem. Em escritório de contabilidade não tem competição”. “Eu não vejo na nossa atividade, dentro da nossa filosofia, na grande São Paulo, competição. Não vejo. O que pode haver é aquele profissional menos preparado e mandar uma circular pro outro oferecendo serviço, essas coisas”.
Shimomoto (2013)	“Como dirigente sindical da classe, não vemos como competidores nunca, e sim como colegas de profissão. Então não vejo como competidores. Embora hajam muitos profissionais na praça que lamentavelmente não têm sucesso porque são pessoas que não valorizam a profissão, concorrem até tirando nossos clientes a preço mais barato”.
Alcazar (2013)	“Olha, se eu olhasse para a concorrência como concorrente, jamais teria assumido a presidência do SESCON, lá dando tudo aquilo que a gente podia dar de conhecimento, de compartilhamento, ao longo desses 42 anos”. “Então a visão nossa, a gente aprendeu com o tempo, que não existe concorrência entre os profissionais de contabilidade, acho que quanto mais nós estivermos juntos nas entidades que representam a profissão, as associações, debatendo assuntos de nosso interesse, todos nós vamos crescer e aprender mais rápido”.
Abrantes (2013)	“Como eles me veem, eu posso te dar uma resposta mais simples, porque muitos deles me falam que perseguem a minha forma de trabalhar. E como eu vejo os outros, eu acho que os concorrentes são gente que está se aperfeiçoando cada vez mais. Então eu vejo os concorrentes como outras fontes, células iguais a minha, querem crescer, querem trabalhar direito. E aquele que assim não quiser, ah, se eu puder, eu bato, legalmente, meter um processo, porque tem muita gente que por inveja denuncia o que nem viu. Então tem que ser avaliado, ser ouvidos todos, mas provou que o cara é malandro, vai fazer outra coisa porque nós vamos bater em você o tempo todo”.
Fabri (2013)	Olha eu não vejo como competidores, eu vejo como parceiros, eu diria que eu preciso fazer com que eles melhorem a performance, porque para mim cobrar, eu cobro caro, perante o mercado eu cobro caro, eu gostaria que eles cobrassem um pouco melhor para poder chegar num nível de cobrança ideal”.

Continua

Entrevistados	Respostas
Santos (2013)	“Olha, esse é um problema mais grave. Você está falando dos concorrentes? Essa é a maior briga que eu tenho. Infelizmente, eu vou falar uma frase, uns fingem que fazem, outros fingem que pagam”. “Então eu diria, que o maior problema meu é essa concorrência desleal, pessoas desqualificadas, pessoas que concorrem fazendo barato para pegar o cliente”.
Galloro (2013)	“Não sei se são concorrentes, não são concorrentes, mas são empresas do mesmo ramo de atividade. Na área de contabilidade, nós temos empresas congêneres. Ainda dentro do ramo da contabilidade, nós temos muitos pequenos escritórios. Esses pequenos escritórios, se for uma empresa de porte médio muitos deles não conseguem atender. Então esses pequenos escritórios não concorrem conosco, só escritórios médios e grandes. Mas não temos preocupação com as empresas congêneres. Mas procuramos acompanhar o mercado pra saber se existe alguma coisa nova... mas não temos concorrentes na área contábil. Se você prestar um bom serviço você consegue manter o cliente e os clientes que chegam também você consegue atender bem”.

**QUADRO 12 – Síntese das respostas da questão 7 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 12, pode-se levantar que com relação à concorrência, cinco dos entrevistados não veem as outras organizações como concorrentes e sim como parceiros de profissão. Dois dos entrevistados dizem que a concorrência existe de uma forma ou outra, cada um querendo adquirir uma parcela do mercado. Complementam dizendo que com relação à concorrência o que existe são profissionais despreparados e malandros oferecendo serviços baratos e de má qualidade, desvalorizando a profissão.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura em estudo elaborado por Nobrega *et. al* (2010) analisando a satisfação de 306 gestores do setor do comércio varejista de Souza/Pr em relação a satisfação da qualidade dos serviços constáveis oferecidos, verificaram que confiança, imagem, pontualidade, agilidade e presteza no atendimento são atributos importantes em um escritório contábil e em seus profissionais.

A questão 8 procurou obter informações sobre indicadores internos ou externos e foi formulada da seguinte maneira: **“A OC elabora algum tipo de Indicador interno ou externo?”**. As respostas foram sintetizadas no quadro 13.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	"Você sabe, Rafael, essa parte aqui, eu acho que ele é muito importante, mas nós ainda não debruçamos, nem fizemos um rascunho desse assunto".
Shimomoto (2013)	"Nós fazemos a cada dois, três anos, pesquisa junto aos clientes para ver se ele está satisfeito com as minhas atitudes, como é que eu dirijo a empresa, se a contabilidade tem atendido bem. Se quando pede alguma orientação, falar com um departamento, o retorno é rápido, demorado, ou é esquecido? Essa pesquisa de doze perguntas, mais ou menos, é feita para os nossos clientes. É só assim que nós saberemos se em nível de satisfação, para os clientes está bom ou não. Geralmente passa de 92, 93%". "Nós fazemos também níveis de satisfação dos nossos funcionários com a diretoria".
Alcazar (2013)	Nós praticamos, porque nós passamos a ser certificados pela ISO, no programa de qualidade, e desenvolvemos aqui, o nosso sistema de gestão, ele é centrado, todo ele, na qualidade e produtividade. Então nós temos aqui uma medição do retrabalho, temos uma medição da satisfação do cliente, de pesquisa que nós fazemos junto ao cliente em função do programa ISO".
Abrantes (2013)	"Fazemos. Hoje nossos balancetes, independentemente do tamanho da empresa, eles saem com 12, 14 notas técnicas explicativas junto com o balanço".
Fabri (2013)	"Nós temos aqui a ISO 9000 o programa de qualidade além do PQEC do SESCO, nós somos certificados pela ISO e isso nos obriga a rever os nossos processos continuamente".
Santos (2013)	"Olha, a forma que eu uso, é falar direto com o cliente. Eu periodicamente converso com meus clientes. Como é que está? O pessoal está te tratando bem? Tem reclamações? Porque às vezes também eles não passam pra mim. Às vezes acontece alguma coisa, dão uma escondida, isso é normal. Então eu fico sabendo diretamente, porque eles sabem que eu jogo muito aberto, aqui não tem nada disso, eles sabem que quando eu vou no cliente fazer visita, eu pergunto tudo".
Galloro (2013)	"O nosso sistema dá todos os indicadores. Tempo gasto com o cliente, a quantidade de lançamentos, nós temos lógico tempo, quanto tempo ficou acessado o funcionário, o tempo que o funcionário desprende com cada cliente, então todos esses indicadores necessários para a administração do escritório".

**QUADRO 13 – Síntese das respostas da questão 8 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 13, pode-se levantar que com relação a indicadores internos ou externos somente uma organização não executa algum tipo de análise interna ou externa sendo que as outras seis executam diversas análises tais como: pesquisas junto aos clientes e funcionários; certificações pela ISO e pelo SESCO e indicadores de produtividade dentro da organização.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura em estudo realizado por Shigunov e Shigunov (2003) verificando quais as ações são promovidas por escritórios de contabilidade que possuem ou estão em processo de certificação (ISO) 9001:2000 no estado do Paraná e Santa Catarina concluiu que o profissional contábil deve ser um parceiro do cliente procurando sempre conhecer o seu grau de satisfação e que além de um sistema de qualidade é importante a valorização dos funcionários, investimento em inovações tecnológicas e em cursos de aperfeiçoamento.

A questão 9 procurou obter informações sobre fusões de organizações contábeis e foi formulada da seguinte maneira: **“Você tem notícias sobre fusões de OCs em outros países? Isso poderia ocorrer no Brasil? Se ocorrer, quais seriam as razões?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 14.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Bom, você viu o estrago que deu lá nos Estados Unidos que naquelas maquiagens de balanços”. “E o que eu vejo também é o seguinte, o mundo está ficando globalizado, está ficando, não, já está globalizado. Agora aqui você fala, isso pode ocorrer no Brasil? Então, o que acontece? Tudo o que acontece lá fora inexoravelmente vem para o Brasil. E quais seriam as razões? Custo. Existe a possibilidade. Existe não a possibilidade, já existe na realidade”.
Shimomoto (2013)	“Em outros países, nunca pesquisei. Agora aqui no Brasil existem fusões. Até grupos grandes, foram feitos através de fusão. E não há mal nenhum, porque no Brasil, o contabilista, é um profissional liberal, tanto individual ou empresário”. “Não tem dado certo esse tipo, ....mas teve várias empresas dizendo-se especialista no setor tal ou setor tal de atividade, mas não tem dado certo, não”.
Alcazar (2013)	“Sim, nos Estados Unidos o modelo de franquia parece que é uma moda já. O Brasil está caminhando pra isso, nós fomos assediados o ano passado, passamos por um processo de avaliação, de pesquisa, está em aberto ainda, e toda hora está uma especulação no Brasil hoje pra união de empresas de contabilidade”. “Eu acho que é uma tendência irreversível. Não é uma tendência, já é um fato. A característica do nosso negócio, ele é constituído no nosso modelo aqui, empresas familiares. Você vai verificar que a tradição de uma empresa de contabilidade, o fundador trouxe o seu filho, se associou com seu irmão, a sua esposa trabalha no negócio, e isso tem um tempo de vida útil que é o tempo da vida humana. As pessoas vão envelhecendo e se você não formar sucessor, o que acontece? A empresa desaparece. Então as empresas nesse perfil, a tendência é elas serem compradas, cedidas ou fundidas”.

continua

Entrevistados	Respostas
Abrantes (2013)	“Sim, já ouvi falar, até aqui mesmo já houve algumas. Mas são poucas. Porque são poucas? Na verdade as fusões são decisões econômicas, você faz economia de escala, principalmente na gestão diretoria. As empresas contábeis, está mudando, mas ainda hoje a maioria, são muito pessoais”.
Fabri (2013)	“Olha eu vou te contar uma coisa que deram risada em 1996, quando criamos o GBrasil. Eu tinha um projeto de franquía, aí um dia que eu falei isso o caboclo disse, isso é coisa de MacDonalds, lanche, e eu falei, não. Eu já li a respeito de grandes, grandes franquias que tem nos EUA”. “Eu juntei 05 donos de escritório da cidade que tinham praticamente os maiores escritórios da cidade e nós incorporamos no papel. Não deu certo, ficamos 06 meses juntos só, mas a ideia era construir um prédio, no andar de baixo nos montamos 05 gabinetes, um para cada escritório, e vamos fazer o serviço comum no andar de cima. O comum é feito por um software comum e eu terceirizo, então essa empresa vai cobrar de mim numero de lançamentos, número de notas lançadas, número de empregados processados e eu vou repassar isso para o meu cliente, essa foi a ideia”. Agora porque que as fusões e incorporações elas são um pouco mais difíceis no nosso meio é porque o escritório ainda é personalizado, a hora que ele é personalizado e que junta dois caras, qual é a personalidade que vai imperar? A minha ou a sua? “Porque para você fazer uma fusão tem que ter impessoalidade”. “Eu penso que isso um dia vai acontecer, na minha ótica isso ainda não é uma verdade hoje tá? Mas eu até recomendo”.
Santos (2013)	“Olha, de outros países, não, e nem aqui no Brasil, mas o que eu estou percebendo que vai acontecer em curto prazo, é que com essa mudança da lei 11.638, que hoje são as normas brasileiras de contabilidade, adequadas às normas internacionais. Essas bigfours estão entrando no mercado”. “Vai ser ano que vem? Talvez não. Acho que nos próximos cinco anos, vai acontecer muita coisa, como já aconteceu nos últimos cinco anos uma revolução violenta. Eu acho que num futuro de curto prazo”.
Galloro (2013)	“Eu tenho. Até o ano passado aconteceram várias. Isso acho que acontece em todo ramo de atividade em todo o mundo. Se a pessoa quiser crescer, aprende a negociar com outra empresa que está disposta a ser vendida. Sempre quando há oportunidade isso acontece. Eu não sei se isso é uma tendência, mas com as exigências que existem hoje, as exigências fiscais, contábeis com a nova sistemática do IFRS nem todo escritório vai conseguir acompanhar. Então eu acho que vai sempre existir sim e de uma forma até maior agora. Os pequenos escritórios não vão conseguir acompanhar e ter uma estrutura”.

**QUADRO 14 – Síntese das respostas da questão 9 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 14, pode-se levantar que com relação a fusões de organizações contábeis somente um dos

entrevistados não ouviu falar sobre o assunto no exterior ou no Brasil. Todos os entrevistados concordam que a fusão entre organizações contábeis é uma tendência e que vai ocorrer em um curto período de tempo devido à globalização da economia e da adequação dos padrões brasileiros às normas internacionais de contabilidade, sempre visando à redução de custos e aumento da lucratividade. Complementam que embora a filosofia da organização contábil seja a de uma empresa familiar, essa estrutura tem se modificando nos últimos anos.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura em estudo realizado por Owen (2003) analisando a relação entre fusões de empresas de contabilidade britânica e o aumento das margens de lucro, concluiu que as fusões levam ao aumento dos lucros.

#### 4.2.3 ANÁLISE DA TERCEIRA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DO ENTREVISTADO

A terceira dimensão/constructo é constituída pelas questões 10, 11, 13, 15, 17 e 22, teve por objetivo identificar a trajetória profissional do entrevistado.

A questão 10 procurou obter informações sobre a trajetória profissional do entrevistado e foi formulada da seguinte maneira: **“Narre sua trajetória profissional: posições ocupadas, datas, empresas e fatos relevantes”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 15.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	<p>“Nosso escritório, ele começou no dia 05 de junho de 1965”. “Então começamos, depois de cinco anos montamos a sociedade, aí fomos buscando novas maneiras para executar os trabalhos, começamos com um curso para mudar o nosso pensamento, mudou bastante, daí partimos para a qualidade total, da qualidade total, criamos células de trabalho, de células de trabalho voltamos para a departamentalização, fiscal, contábil, RH, e hoje nós estamos dentro dessa modalidade e está atendendo as nossas necessidades”. “Rafael, sempre houve uma sequência natural no nosso escritório, na minha análise”. “Bom, aqui, dentro das posições ocupadas, datas e prazos e tal, eu, sempre estive ligado na comunidade nossas, eu sempre fiz parte de entidades. Durante 30 anos, eu colaborei como católico que eu sou, com a igreja. Onde era um campo de futebol, nós construímos uma capela, depois uma parte social, depois construímos uma igreja, depois construímos uma casa paroquial, completei trinta anos de vida lá, e lá deixei a</p>

continua

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	<p>minha marca. Ainda eu fui, aqui nós temos o Colégio João XXIII, que ele é mantido pelo Círculo dos Trabalhadores Cristãos de Vila Prudente. Durante oito anos eu fui inicialmente secretário de finanças, depois de oito anos acabei sendo presidente, e hoje é uma escola modelo aqui na Vila Prudente. Anteriormente a tudo isso, eu fui contador do Hospital São Caetano durante 15 anos. Então Hospital, São Carlos, João XXIII e ficamos 18 anos no CRC. CRC começamos como conselheiro suplente, foi minha opção, eu quero aprender esse troço aqui, não sei nada, então vamos lá. E de conselheiro suplente, eu fui sendo aproveitado, aproveitado, aproveitado, cheguei a presidente”.</p>
Shimomoto (2013)	<p>“Bom, eu fundei a empresa em 1960. Em 1961 já participei do 8º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Em seguida eu já fui para o Conselho Regional de Contabilidade, onde fui conselheiro suplente. Em seguida faleceu o conselheiro e assumi o Conselho Regional de Contabilidade como conselheiro. Então dentro da classe tive imensa felicidade de ser prestigiado, logo fui guindado para diretor do Conselho Regional, fui guindado para diretor do SESCO, atualmente chama SESCO, era Sindicato Profissional das Empresas de Serviços Contábeis. Aí como diretor fui guindado para ser presidente e depois para outros cargos da classe e também do Sindicato dos Contabilistas. Aí fui pra Associação Comercial, até acho que a minha profissão só tem dado alegrias pra mim. Depois fui guindado pra ser eleito deputado estadual pela classe também”.</p>
Alcazar (2013)	<p>“Eu comecei sozinho, novo, eu tinha 21 anos de idade, com 15 anos de idade eu já trabalhava num escritório de contabilidade que era do meu tio João, que foi meu mentor profissional. Então ele tinha uma empresa de contabilidade, me levou pra ser boy, pra trabalhar, montou um escritório no passado que não deu certo, aí ele voltou pra trabalhar na organização que ele trabalhava, quando jovem, me levou com 16, 17 anos. Aí eu trabalhei três anos, conheci a minha esposa, a Catia, nessa empresa de contabilidade. Ela era operadora contábil. Nós namoramos, noivamos e casamos em oito meses, nove meses. E casamos em janeiro de 1971 e a Márcia minha filha nasceu no dia 08 de dezembro de 1971. Aí, comecei a empresa de contabilidade em 1971, já com 20 anos, com apoio do tio João, que era o mentor intelectual, sempre dando aquela retaguarda”. “Aí depois de 20 anos, houve o primeiro convite para eu entrar nas entidades. E aí que começo todo o desenvolvimento e envolvimento, porque onde a gente se envolve, a gente se envolve de cabeça. Aí tem muitas conquistas, muitas realizações, até chegar a presidência do SESCO, participo de quase todas as entidades como membro do conselho, estou na FIESP, estou na FECOMERCIO, estou na Associação Comercial, participando de conselhos e como vice-presidente em algumas entidades”.</p>



Entrevistados	Respostas
Abrantes (2013)	<p>Eu me formei técnico em contabilidade em 1966. Comprei o escritório em 1965, sendo que quem assinou os primeiros balanços foi minha mulher formada em 1965. Só em 1966 que me formei eu comecei a assinar os balanços das poucas que tinham balanço. Terminei o técnico em contabilidade, em seguida fiz economia, em seguida ciências contábeis, em seguida direito, em seguida comércio exterior. Aí fui trabalhar em empresas, fui numa empresa, eu estava no segundo ano técnico de contabilidade, registrado como contador da firma, naquela época ninguém olhava nada. Aí trabalhei em diversas empresas, quando um cara me convidou pra trabalhar no escritório contábil dele. Nesse ínterim, nesse escritório, eu fui empregado quase três anos, quando eu atingi a maioria eu comprei um carro do doutor José Marques, em 1962, 1964, e comprei a prazo, ia pagando pra ele. Quando ia pagar uma das prestações, ele falou, Zezinho, ele me chamava de Zezinho, eu preciso vender meu escritório pra você. Pra mim? Eu não tenho dinheiro, meu pai não tem dinheiro, como é que vai ser? A gente se acerta. E ele era bom de negócio, do interior. Quanto é seu escritório? Cinco milhões, a gente negocia. É muito dinheiro, como vou arrumar? Bom, a conversa continuou, paguei 7 milhões e 200 pra ele do escritório, 5 milhões eu dei a vista praticamente. Devolvi o carro que eu estava pagando pra ele e continuei pagando as prestações. Tinha um dinheiro emprestado pra um amigo, tirei o dinheiro de volta. E tinha um terreno no Jabaquara, vendi por 700 mil e dei na mão do cara. E falei, eu não tenho mais dinheiro, meu pai não tem, eu não vou pedir pra ninguém. Se o escritório não der pra pagar o senhor, eu não pago. Então dei 5 milhões e ainda fiquei devendo 2 milhões e 200. 500 paus por mês e mais 160 da prestação do carro. Só pra ele eu tinha que pagar 660. Eu ganhava naquela época 620 por mês. Pensei, não vai dar, eu ganhava salário. Aí eu fiquei preocupado, perguntei pra ele assim: doutor, porque o senhor quer vender o escritório só pra mim? Sabe o que ele respondeu? Só funcionou bem quando você estava aqui. Eu casei em 1969, tinha 23 anos. O Aníbal me convidou em 1981 e fui ao meu primeiro congresso um que teve em Araçatuba. E eu vi aquilo lá, e gostei, falei: esses caras têm muito pra aprender. E quando eu falava, o Aníbal ficava maluquinho, esse moleque tem uma força do caralho. O fato é que acabou me levando lá pro SESCOB, em 1981. Então, eu comprei o escritório em 1965, fiz ele crescer, tinha uma sala, quatro meses depois já estava em três salas, um ano depois já estava em outra casa maior porque era muito pequena, eu cheguei a ter 170 empregados. Depois eu vim pra cá, estou aqui faz 13 anos. Mudei pra cá em março de 2000. Então a trajetória foi essa. Paralelamente ao sucesso do escritório, eu fui sendo convidado, pra entidades, acabei gostando, descobri que eu tinha muita coisa pra ensinar, um dinamismo forte, e que o certo é a gente bater nos malandros pra fazer o segmento ficar fortalecido e proteger os bons e trazê-los pra perto de nós.</p>

Entrevistados	Respostas
Fabri (2013)	<p>“A primeira data importante é 1971. Naquela época eu tinha 21 anos de idade e meu sócio 23. A gente era recém-formados em economia e já éramos técnicos em contabilidade e agente queira montar um negócio. E eu e o Euclides começamos a conversar e um cunhado do Euclides que é o Lau, Francisco Lau e a mulher dele chama-se Lucimar, daí a origem FLAUMAR. Ele disse, olha tenho um escritório constituído, não funcionando, não tem cliente nenhum, eu abri até para atender um grupo de empresa, aí nos começamos. Então em 1971 foi o grande desafio. Nós começamos um escritório de contabilidade sem nenhum cliente, mas com sete, seis anos de fundação”. “Outra data importante foi em 77 quando a gente veio para o centro de Guarulhos. E nessa época nos começamos a fazer os serviços pelo processamento de dados. Naquela época Rafael eu escrevia assim no meu papel timbrado “executamos nossos serviços por processamento de dados.” Era o grande tcham certo? Então em 81, nesse período de 77 a 81 que foi a era da tecnologia de informática a Flaumar mergulhou no seus serviços de informática. Outra data importante foi 1990. Talvez a data mais importante. Em 90 a Flaumar já estava grande, nós estávamos com 142 clientes, já estávamos com 50 empregados e eu trabalhava com qualquer negócio. Bom aí veio um consultor e aí foi a grande virada. Em 1990 eu tinha 142 clientes, eu vendi 72. Fiquei com os maiores e passei os menores para um escritório bom, até porque não queria deixar meus clientes na mão de qualquer um. E eu fiquei com apenas setenta clientes. E comecei a trabalhar de forma diferenciada. Parei com varejista, fiquei só com indústria ou com algum comercio maior, atacadista. E a Flaumar começou a crescer, eu comecei a pegar um nome na cidade que atendia grandes clientes. Então em 90 foi quando a gente deu uma linha de corte. Em 90 ainda, 92 ou 91 eu fui convidado para ser o Delegado do CRC em Guarulhos. Então eu fui delegado do CRC de 91 a 96, 97. E fiz um bom trabalho e a cúpula do grupo azul enxergou em mim uma possibilidade de ir para o CRC. Me convidaram, então eu deixei de ser delegado e fui ser conselheiro do CRC. E em prazo muito curto até eu cheguei a vice-presidente e a presidente. Então em seis anos eu era presidente do CRC. E quando foi em 2000, então em 2002/2003 eu fui presidente do CRC, em 2000/2001 fui vice-presidente. Eu fiquei seis anos envolvido com o CRC, quase que eu abandonei o escritório. Em 2004 eu voltei para o escritório. Em 2010 nós montamos duas Flaumar. Flaumar unidade Maia e Flaumar unidade Centro. Mas isso não foi uma atitude boa, nós erramos nessa estratégia. Nós dividimos os dois escritórios, dividimos as forças. Nós patinamos 2010/2011. Foram dois anos terríveis. Quando chegou em 2011, final de 2011 nós resolvemos juntar. Em 2011, também junto com essa mudança nós trouxemos um diretor de tecnologia, Alexandre Truiz que a 12 anos era gerente de TI de uma grande empresa, uma experiência interessante e ele tá cuidando dessa parte tecnológica”.</p>

Entrevistados	Respostas
Santos (2013)	<p>“Eu vou voltar então ao passado. Sou do interior de São Paulo, vim pra cá pra cidade grande e meu primeiro emprego foi entregar camisetas. Eu trabalhava como representante na cidade de São Paulo. Então eu entregava a pé em todos os comércios da região central. Eu fiquei lá um ano mais ou menos sendo representante. Essa mesma pessoa que me contratou, depois de um ano me colocou numa empresa que é uma empresa muito antiga em São Paulo que chama-se Casa Michelangelo. Eu trabalhei lá, 18 anos, então eu entrei pra ser faxineiro e office boy. Mas eu tinha muita garra de vontade, eu fazia faxina de manhã, eu chegava por volta de quatro e meia da manhã, porque eu tinha que encerrar o escritório, passar escovão, limpar as mesas e lavar as lojas. E na hora do almoço eu mal comia a minha marmitinha que eu levava, porque na hora do almoço eu queria aprender. Então eu fui aprendendo a fazer, o fiscal, eu era muito caprichoso, com a letreirinha, entrei na contabilidade e aí deram oportunidade pra mim. 19 pra 20 anos teve um rombo na empresa, aí sobrou oportunidade pra mim. Eu tinha um curso técnico, na área de contabilidade. O dono falou, eu vou dar a oportunidade pra você. Eu aceito. Tremendo dos pés a cabeça, mas aceito. Naquela época eu entrei na faculdade, entrei no vespertino. Aí eu trabalhei 18 anos nessa empresa, entrei faxineiro, saí contador”. “Aí eu pedi a conta, eu saí numa sexta-feira, eu pedi pro cara do RH me arrumar um monte de cartão de agência, aqui na Lapa. Aí fui de manhã, ver se tinha emprego no interior, porque eu era totalmente inexperiente, ao final da tarde, já era umas cinco da tarde, falaram pra mim que tinha no Sindicato dos Contadores de São Paulo, uma bolsa que pegava as pessoas. Eu cheguei lá quase seis horas da tarde. Aí o pessoal falou, acabou de entrar uma vaga aqui. Vou te ligar, aí ligaram. Pode vir amanhã. De manhã cedinho eu estava lá, o dono chegou as nove horas da manhã, entrevistou, começou a conversar comigo, olhou minha carteira, falou: você está empregado. Trabalhou 18 anos numa empresa. Quando você pode começar? Posso começar de imediato”. “Aí eu comecei a trabalhar nesta empresa, veio um auditor fazer auditoria. O nome dele era Jesus. Jesus veio e viu meu trabalho, perguntou quanto eu ganhava, mas você tem um trabalho tão bem feito, vou arrumar um emprego pra você. Você me aguarda. Não deu 15 dias, ele me ligou. Era uma empresa italiana, Ettore &amp; Cieli, essa empresa de Milão abriu uma filial aqui no Brasil, que era no Ipiranga. Eu fui lá e o cara me ofereceu o dobro do salário. Eu fiquei um ano e pouco lá, esse cara me chamou de volta, o que era o meu segundo emprego, eu voltei, fiquei mais um ano, depois essa empresa italiana me chamou de novo, eu fui, foi quatro vezes. Da última vez ele falou: eu queria trazer você de volta. Eu falei: só que eu quero abrir meu escritório. Ele falou: então eu sou seu primeiro cliente. E aí começou a minha firma, a trabalhar por conta, até então eu estava dentro de quatro paredes que às vezes eu mal ganhava, eu não quis ser empregado”.</p>

continua

Galloro (2013)	<p>“Eu tenho muitos dados relevantes. Mas eu posso começar a destacar esses dados pelo início da profissão. Eu me formei em 1961, técnico em contabilidade. Antes disso eu já trabalhava na área contábil. E nessa oportunidade eu comecei a formar meu escritório. Eu era contador de uma empresa, depois nessa empresa eu fui diretor, e comecei a captação de clientes quando eu consegui mensalidade no valor da remuneração que eu tinha como contador geral, com 21 anos, 22, 23, acho que com 24 eu já tinha minha carteira de clientes. Isso é um fato interessante porque eu tive que enfrentar, estudar de sábado, domingo, aprender tudo o que eu não sabia e me desenvolver. Então isso pra mim foi fato importante. Depois eu fiquei nessa firma mais algum tempo, saí dessa firma acho que em 1967 mais ou menos, montei meu escritório em 1967. Aí atuei na área de concordatas, falência e concordatas, como perito nessa época, participava muito com meu sogro que também foi um contador de grande renome, Frederico José (Sá), ele foi presidente da Associação dos Peritos Judiciais. Em 1970 eu saí, no bairro onde eu estava, na Casa Verde, que o escritório era no fundo da minha casa, e vim para o centro e de lá pra cá surgiu a Galloro e Associados”.</p>
----------------	---

**QUADRO 15 – Síntese das respostas da questão 10 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 15, pode-se levantar que todos os entrevistados começaram sua carreira profissional de forma simples. Geralmente iniciaram a empresa em suas casas e trabalhando sozinhos ou com poucos sócios. Com muito trabalho e dedicação foram crescendo e se fortalecendo dentro da profissão. Com o passar dos anos surgiram oportunidades de participarem das entidades que regulam a profissão contábil, onde todos aceitaram e participam até hoje.

Percebe-se que essa trajetória profissional foi forjada na persistência, muito trabalho e na vontade de vencer. Portanto, nota-se o atendimento ao tratado na revisão da literatura por Szmuszkowicz (2012) afirmando que os empreendedores são pessoas dedicadas que conseguem perceber oportunidades de negócio e têm como características aparentes a determinação e o otimismo.

Tal fato vem confirmar as características que Ferreira, Santos e Serra (2010), enumeraram como características empreendedoras: ter iniciativa; despender tempo e esforço ao seu objetivo, reconhecimento social e realização pessoal.

A questão 10a trata-se de um complemento da questão 10 onde o entrevistado relatou um momento específico importante na sua trajetória profissional e foi formulada da seguinte maneira: **“Relate um momento específico importante**

em sua carreira. O que aconteceu? Quando? Por quê?”. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 16.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Foi quando nós introduzimos o primeiro computador no nosso escritório. Quando nós trouxemos o primeiro computador pro escritório, eu sou da velha-guarda, eu fiz já diário na mão, já fiz diário na gelatina, já fiz diário na (ficha tríplice), fiz diário nas máquinas eletromecânicas, mas o computador eu não sonhava. Então o nosso computador, fizemos um CPD, fizemos ligação direta do relógio, ambiente, temperatura ambiente, fazíamos os processamentos e levávamos pra lá, ficava noite adentro, aquela coisa toda, e isso até hoje pra mim é motivo de muita alegria, porque conseguimos inovar dentro, ser um dos primeiros, ser o precursor aqui na região”.
Shimomoto (2013)	“Pra mim todo momento foi muito importante na minha vida e na vida profissional. Em virtude dessas projeções, na colônia japonesa tem muitas entidades, nas mais importantes eu sou conselheiro, fui escolhido como conselheiro”.
Alcazar (2013)	“Um dia tomando um café no antigo Mappin, ali estava assim, três empresários de contabilidade, meu tio João, o Miguel, Miguelzinho e o Zé Pereira”. “E nesse café eu virei um dia e falei assim: um dia eu vou ter... falava escritório de contabilidade. Os três viraram pra mim, botaram o dedo em riste, riram e ainda falaram assim: você é louco, não faça na sua vida isso jamais. Olha o incentivo que eu tive. Eu não dei ouvido pra isso, não sei por que razão. Não sei, talvez destino. Então isso foi um fato que me marcou”.
Abrantes (2013)	“O doutor José Marques me deu oportunidade quando vendeu o escritório dele”. “O Aníbal acabou me levando lá pro SESCOB, em 1981”.
Fabri (2013)	“Em 1971 foi o grande desafio. Nós começamos um escritório de contabilidade sem nenhum cliente”. “Uma outra data importante foi em 1977 quando a gente veio para o centro de Guarulhos”.
Santos (2013)	“Foi quando, esse que é meu cliente até hoje, disse: eu queria trazer você para trabalhar de volta. Eu falei: só que eu quero abrir meu escritório. Ele falou: então eu sou seu primeiro cliente. E aí começou a minha firma, a trabalhar por conta”.
Galloro (2013)	“Quando comecei a captação de clientes e consegui mensalidade no valor da remuneração que eu tinha como contador geral, com 21 anos, 22, 23, acho que com 24 eu já tinha minha carteira de clientes. Isso é um fato interessante porque eu tive que enfrentar, estudar de sábado, domingo, aprender tudo o que eu não sabia e me desenvolver. Então isso pra mim foi fato importante”.

**QUADRO 16 – Síntese das respostas da questão 10a das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 16, pode-se levantar que todos os entrevistados possuem momentos marcantes em sua trajetória

profissional e que dentro desses momentos o mais importante para a maioria foi à decisão de montar a organização contábil, começar a trabalhar em benefício próprio. Tal fato vem confirmar o tratado na revisão da literatura por Ferreira, Santos e Serra (2010), que o empreendedorismo surge da motivação gerada por uma situação de desconforto.

A questão 11 procurou obter informações sobre a existência de alguma pessoa importante em sua trajetória profissional e foi formulada da seguinte maneira: **“Alguém serviu de “modelo” para sua decisão de se tornar empresário?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 17.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Eu tenho alguns modelos. Meu primeiro modelo foi o professor Massaioto Massayuki meu primeiro modelo porque eu era jovenzinho e o professor Massaioto me ensinou a estudar, eu não sabia estudar. Como eu era colaborador dele, ele pegou três colaboradores dele, o Euclides, o Eduécio e o Domingos. Ele falou, vou dar umas aulas pra vocês”.
Shimomoto (2013)	“Empresário contábil, tenho sim. Meu pai era empresário. Não da contabilidade, mas tinha uma peixaria. Um comércio. O meu irmão tinha uma casa de comércio”. “Um dia veio o fiscal, fez o levantamento, e falou: tem uma multa por levantamento fiscal. Aí eu chamei o contador e ele não sabia o que era multa de levantamento de diferença fiscal. Então naquele instante, decidi estudar, para saber o que é isso aí. Aí foi a iniciativa de ter me tornado contabilista, empresário de contabilidade”.
Alcazar (2013)	“O tio João que influenciou na minha adolescência. Mas teve alguns modelos, por exemplo, Organizadora Contábil Brasileira, é uma empresa de 50 anos, ela existe até hoje. Essa é uma referência de modelo, porque a Organizadora foi também onde eu aprendi a trabalhar, o tio João trabalhou 30 anos lá, e lá é a referência dele profissional que trouxe pra cá, que ele formou, me orientou, então nós somos assim uma referência comum”. “Então modelos de referência, tio João, marcou e marca na minha vida, porque foi o que me direcionou para a contabilidade, e profissionais, como Décio de Moraes, Nicolau, que já é falecido, que foram os donos da Organizadora Auditoria Contábil Brasileira, uma empresa de 1949, está aberta até hoje”.
Abrantes (2013)	Aníbal de Freitas. Num primeiro momento eu trabalhava comigo sozinho, eu e a minha vontade de trabalhar que meu pai me ensinou. Quando eu me localizei dentro do mercado, dentro do segmento, o modelo é o Aníbal de Freitas. E outros, Edson Demel, o pai, José Rojo Alonso, que faleceu outro dia, a gente menciona, José Rojo Alonso, Francisco Antônio Feijó, João Muniz Sobrinho e outros.

continua

Entrevistados	Respostas
Fabri (2013)	<p>“Eu tive duas pessoas importantes na minha vida, primeiro o professor Fernando Conti. Eu fiz técnico em contabilidade aqui em Guarulhos, fiz porque era opção eu queria estudar engenharia, mas meu pai não tinha condição de bancar o curso e eu acabei fazendo contabilidade sem querer, não gostava, eu gosto de desenho, matemática, estatística, mas eu não gostava muito de débito e crédito. E ele mostrou pra mim um lado da contabilidade que eu não tinha enxergado, um lado empresário, um lado de prestação de contas, lado de gestão, lado de informação gerencial. E eu comecei a enxergar uma coisa interessante, comecei a gostar um pouco mais de contabilidade, então esse foi o primeiro principio importante. E a pessoa mais importante foi o Francisco Lau Neto, que me ofereceu essa oportunidade, ele é contador e eu comecei a trabalhar com escritório e não sabia nada, ele saia do serviço dele as 22 horas as vezes as 23 horas e passava na Flaumar e a gente trabalhava até a meia noite, onze e meia, era direto e ele vinha me ajudar a fechar balanço e me explicar como é que é. Ele devagarzinho com todo carinho, com toda amizade que tenho por esse homem hoje ele me ajudou a gostar e me deu aquele empurrãozinho que eu precisei na área contábil e aí eu comecei a minha carreira e evidentemente hoje eu adoro o que eu faço, sou fanático por contabilidade muito mais pela gestão da contabilidade do que pela contabilidade pura”.</p>
Santos (2013)	<p>“Serviu sim. Tem uma pessoa, que eu não sei se você conhece que é o Zoe de Souza Assis. Ele é uma pessoa, ele me serviu de modelo quando eu entrei nas entidades contábeis”. “Mas uma referência de quê? De tudo. Minha referência também foram meus pais dentro de casa. Mas da vida profissional, ele foi da vida profissional”.</p>
Galloro (2013)	<p>“Meu sogro. Porque eu comecei com ele novo, vi como funcionava, me deu a oportunidade de conhecer, tomei conta do escritório dele. E ele me serviu como modelo, como empresário contábil”.</p>

**QUADRO 17 – Síntese das respostas da questão 11 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 17, pode-se constatar que todos os entrevistados tiveram alguém como modelo ou como inspiração em suas trajetórias profissionais. Essas pessoas cada uma em sua maneira influenciaram os entrevistados no começo de suas carreiras e eram pessoas que estavam diretamente presentes no dia a dia deles tais como: pais, professores e parentes próximos.

Conforme tratado na revisão da literatura, essa influência no início da carreira profissional dos entrevistados foi tratada por Campos (2007), afirmando que aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros

empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações.

A questão 13 procurou obter informações sobre o que é necessário ter dentro da profissão contábil para se ter sucesso e foi formulada da seguinte maneira: **“O que você considera necessário para ter sucesso no seu setor de atividade?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 18.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“É fundamental para o sucesso de uma empresa contábil ela participar das entidades, participar dos encontros dos empresários de contabilidade, participar das convenções que são feitas, participar de palestras que são proferidas nesses ambientes, às vezes até na maioria das vezes pagando, etc., mas eu acho que se você quer ter sucesso, você tem que estar informado 24 horas por dia, porque aí você tem tempo de imediatamente tomar todas as providências e o benefício para o seu cliente”.
Shimomoto (2013)	“São vários fatores, como nós falamos, todos eles estão ligados para ter sucesso. Mas uma das coisas é a filosofia empresarial. Quem não tiver filosofia, ele não tem um norte para seguir. Qual a direção que ele tem que seguir? O que é o correto e o que não deve ser praticado? Ele tem que ter um norte que é a filosofia da empresa. Esse é um dos fatores”.
Alcazar (2013)	“Muita luta, persistência e perseverança”. “Olhar a médio e longo prazo acreditando sempre, que a estabilidade viria por um caminho sempre lastreado por linhas da dignidade”.
Abrantes (2013)	“Ter conhecimento, se dedicar de corpo e alma. Não é meia dedicação. Senão é mais um, vai, mais ou menos, vai nadando em águas calmas, quando as águas escurecem, ficam turvas, dá trabalho pra burro, de repente o cara sai, o outro já some. Agora se o cara é competente, dedicado, as águas do jeito que vierem, ele vai dando braçada mais forte, mais forte, mais ligeiro, passa todas. Nunca perdendo o respeito por todos”. “A dedicação, honestidade e a seriedade, essas três variáveis são importantes em qualquer crescimento, só que um cresce mais de acordo com o seu conhecimento, com o seu espaço, com o local que você escolheu”.
Fabri (2013)	“Ser um cara sério, credibilidade, credibilidade e mais credibilidade. Eu acho que hoje você tem que ter na nossa profissão por obrigação competência. Nós temos que estar super atualizados, portanto basicamente você tem que ser competente, estudioso, dedicado, e aí vem a parte de credibilidade e ética, que são duas coisas que caminham juntas”.
Santos (2013)	“Eu acho que é conhecimento, eu procuro estar sempre atualizado. Eu vejo colegas, as pessoas se limitam a ficar dentro do seu escritório, eles não vão buscar. Eu participo de todos os congressos, até mundiais, muitas vezes não entendendo a língua, mas se você está no meio você está

continua



conclusão

Entrevistados	Respostas
Santos (2013)	aprendendo. Você tem que estar permanentemente atualizado, porque se você quiser ter realmente sucesso, eu não consigo ficar sem me atualizar, eu tenho que estar no meio dos profissionais e no meio das entidades contábeis”.
Galloro (2013)	“Coragem. A pessoa não pode ser medrosa. Não pode ser louca também, mas não pode ser medrosa. Você gostou da resposta? Mas precisa ter coragem mesmo, não é fácil. Eu acho que coragem tem que ter em qualquer coisa que a pessoa faça. Mas aqui, precisa enfrentar”. “Muita, muita persistência. Às vezes você não consegue a primeira vez, mas você tem que ir lutando para conseguir. Eu estou sempre persistindo em me atualizar. Conhecimento é importante”.

**QUADRO 18 – Síntese das respostas da questão 13 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 18, pode-se constatar que as características necessárias na visão dos entrevistados para se conseguir atingir o sucesso dentro da atividade contábil são: ter conhecimento, manter-se constantemente atualizado, competência no desenvolvimento das atividades, honestidade, seriedade, muita luta, dedicação e persistência.

Conforme tratado na revisão da literatura, essas características que na visão dos entrevistados são necessárias para se obter sucesso como empresário contábil foram tratadas por vários autores como Szmuszkowicz (2012), onde afirma que empreendedores são pessoas dedicadas que percebem oportunidades de negócio e têm como características aparentes a determinação e o otimismo. Ferreira, Santos e Serra (2010), citam como características: ter iniciativa; despende tempo e esforço ao seu objetivo e independência. Mirshawka (2004) menciona que deve ter um bom preparo intelectual, tornar-se um pesquisador dos assuntos de seu negócio e ter sempre uma atitude positiva.

A questão 15 procurou obter informações sobre atividades exercidas antes do entrevistado se tornar empresário contábil e foi formulada da seguinte maneira: **“Você já trabalhou como empregado? Por quê? Como foi a experiência?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 19.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	<p>“Então eu tive, o meu início de carreira foi de office boy, numa indústria muito importante que já não existe mais, entregando papelzinho nos departamentos. Esse foi meu primeiro emprego. Saí dali, eu fui trabalhar com o professor Massaioto. Saindo do professor Massaioto, eu fui trabalhar nesse escritório de contabilidade. Nessa época eu já estava fazendo um curso técnico de contabilidade, eu tinha 16, 17 anos, e eu não entendia a bendita contabilidade na escola. Não entendia. Então trabalhei como empregado nesse escritório de contabilidade, depois eu fui trabalhar como contador de uma empresa, com 20 anos. E fiquei cinco anos lá. Mas aí aconteceu, eu já estava com 25 anos, veio a crise de 1964, Jânio renunciou, o mercado todo arrefeceu, e nós tínhamos 120 empregados nessa empresa, nós mandamos embora os mais novos, porque os pedidos todos foram cancelados, remarcados, não entregues, deixa aí e tal, não se faturava. E eu cheguei como contador, pro meu patrão e falei, olha, eu vou reduzir o meu salário também, só que o senhor faz o seguinte, deixa eu procurar um meio pra eu poder completar o meu salário. Nesse mesmo dia, um amigo me telefona dizendo que o hospital São Caetano precisava de um contador freelancer, fui lá, me apresentei numa noite pra diretoria reunida, ofereci meus trabalhos, eles aceitaram e fiquei 15 anos no Hospital São Caetano”.</p>
Shimomoto (2013)	<p>“Já trabalhei, e como empregado mesmo, nas horas que os outros estavam passeando eu tinha liberdade de pegar a chave do escritório e entrar e trabalhar”. “Eu acho que foi bom, porque enquanto os outros estavam descansando eu queria trabalhar. Eu não ganhava mais, mas eu subtraía deles a necessidade de trabalhar, e eu trabalhava e ganhava pela experiência”.</p>
Alcazar (2013)	<p>“Com 15 anos de idade eu já trabalhava num escritório de contabilidade que era do meu tio João. Então ele tinha uma empresa de contabilidade, me levou pra ser boy, pra trabalhar, montou um escritório no passado que não deu certo, aí ele voltou pra trabalhar na organização que ele trabalhava, quando jovem, me levou com 16, 17 anos. Aí eu trabalhei três anos”. “Saí da Organizadora, fui trabalhar com o Clóvis da Euclio Industrial que era uma indústria de caldeiras, por questões de remuneração”. “Pedi demissão, ele quis negociar, eu não aceitei por causa do brio, não deu enquanto... falei, não vou fazer uso do outro emprego que eu tenho pra você me dar o que eu pretendo. Mas não abandonei o Clóvis, continuei fazendo a contabilidade dele a noite e de finais de semana até ele achar outro cara”. “Não deu certo a sinergia com o outro local, fiquei desempregado e o Clóvis ia em casa, batendo na porta, dizendo para voltar”. “Qual foi a estratégia? Bom, o Clóvis quer que eu volte a trabalhar com ele. Como empregado não, porque eu tomei uma decisão. Então eu vou propor a ele a terceirização da contabilidade. Foi meu primeiro cliente”.</p>

continua

continua

Entrevistados	Respostas
Abrantes (2013)	<p>“Trabalhei nessas diversas firmas, nunca deixava meu chefe fazer as coisas, que eu queria aprender, sede de aprender. Aprendi contabilidade meio na marra, por isso que eu aprendi muito bem, tinha um japonês que estava me explicando, ele me explicava assim, assim, assim, e eu, ah, tá. Quando eu ia perguntar, o cara não estava mais, já tinha ido embora. Então eu fui obrigado a aprender contabilidade pesquisando. Porque disso, porque daquilo. Aí fui trabalhar em algumas empresas, fui trabalhar numa empresa que eu estava no segundo ano técnico de contabilidade, registrado como contador da firma, naquela época podia, agora tem problemas. Isso eu estou falando de 1960, 1959, 1961. Aí trabalhei em diversas empresas, aí um cara me convidou pra trabalhar no escritório contábil dele. Nesse ínterim, nesse escritório São José, eu fui empregado quase três anos”.</p>
Fabri (2013)	<p>“Já. Muito pouco mas já. A verdade é que eu tinha 11 anos de idade e o meu pai comprou uma loja. E eu com 11 anos de idade cuidava do caixa da empresa. Chegava mercadorias eu colocava o percentual mais 40% eu fazia essa conta, é eu já estava fazendo contabilidade. Então eu cuidava disso, ia no banco, controlava o saldo, aquela coisa toda. Então eu não era empregado, eu era o filho do dono”. “Quando eu tinha 14 anos eu não queria ficar mais na loja, porque eu não ganhava dinheiro, aquela coisa de trabalhar com o pai, aí eu fui trabalhar de Office boy na Correia da Silva. Eu trabalhei de boy durante 01 ano. Aí saí, voltei a trabalhar na loja porque meu pai precisava”. “Quando eu tinha 18 anos eu fui trabalhar como auxiliar de contabilidade numa empresa chamada Companhia Paulo Chaves Exportadora. Trabalhei nessa empresa durante uns 09 meses. Quando eu entrei na faculdade eu não consegui estudar a noite, então eu tive que largar o emprego, voltei a trabalhar na loja junto com meu pai no período da tarde. Aí foi exatamente aí em 1971 que o Euclides já estudava comigo, nos dois... e aí vamos trabalhar? Vamos montar um negócio? Aí surgiu a Flaumar.</p>
Santos (2013)	<p>“Eu comecei muito cedo trabalhando, com 12 anos, 12 pra 13 anos. Eu com 19 anos já era contador numa empresa. Então foi tudo muito rápido. Eu vim de empresas privadas, que eu fui gerente, cheguei a gerente financeiro, só trabalhei em duas empresas na minha vida, na primeira fiquei 18 anos. Até que depois eu resolvi montar uma coisa própria. Mas desde aquela época eu já tinha objetivos. Eu muitas vezes nessas empresas, eu entrava na quarta-feira e saía no sábado. Eu trabalhava, às vezes eu dormia no chão do lado da mesa, eu não ganhava hora extra, não ganhava nada, eu não tinha objetivo, não tinha essa ganância, uma ganância qualquer. A minha ganância era um dia ter uma coisa própria, que eu não sabia o que era, mas eu queria ter o meu negócio próprio, que era no meu campo da contabilidade”.</p>

continua

Entrevistados	Respostas
Galloro (2013)	<p>“Eu comecei cedo. Mas trabalhei como empregado também. Fui contador e diretor de uma empresa, de uma sociedade anônima, em 1965”. Foi ótima pra mim, porque eu trabalhei também como assistente contábil, como analista, numa outra empresa, depois eu fui ser contador. Então eu comecei o escritório de contabilidade, passei por uma empresa, e depois eu fui ser contador em uma outra empresa. Só isso. Aí eu fiquei acho que oito anos nessa empresa, montei meu escritório e saí. Mas foi uma experiência boa, porque eu era líder dentro da empresa, com 21 anos já estava assinando o balanço de uma SA, na época tinha 150 empregados. Então ali eu tomava conta do departamento de pessoal, contabilidade, parte fiscal, e ainda fazia contato com os bancos pra conseguir desconto de banco, então eu tive uma atuação interessante nessa empresa. Logicamente que eu era líder dentro da empresa mas também sabia obedecer ordens, então a ordem que me era dada pelos diretores da empresa, eu procurava sempre cumpri-las e da melhor forma. Então pra mim foi uma experiência muito boa. Eu não me sentia empregado dentro da empresa, me sentia mais um participante”.</p>

**QUADRO 19 – Síntese das respostas da questão 15 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 19, pode-se constatar que todos os entrevistados de uma forma ou de outra antes de se tornarem empresários contábeis já trabalharam como empregados. Complementam que começaram muito cedo a trabalhar e geralmente em funções de pouca relevância, mas devido a muita dedicação e esforço atingiram o sucesso rápido chegando a atingir cargos de chefia. Para todos os entrevistados essa experiência de ter trabalhado como empregado antes de se tornarem empresários foi muito importante, pois adquiriram experiências e os motivou a se tornarem donos do próprio negócio.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura por Ferreira, Santos e Serra (2010) o perfil empreendedor pode surgir devido a várias situações dentre elas por experiência profissional prévia motivada por uma situação de desconforto.

A questão 17 procurou obter informações sobre características essenciais para se ter sucesso no dia-a-dia como empresário contábil e foi formulada da seguinte maneira: **“O que considera essencial para ter sucesso no dia-a-dia? Isso de alguma forma explica o seu sucesso?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 20.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Então o essencial eu acho que pra gente ter sucesso no dia a dia depende única e exclusivamente de você. A ética eu acho que é importante. A medida que as pessoas passam a ter confiança na gente, pelo nosso comportamento ético, eu acho que o sucesso se multiplica, é consequência”.
Shimomoto (2013)	“Resumindo em palavras, eu diria seriedade. Cumprir os compromissos e deixar os clientes contentes”.
Alcazar (2013)	“Muita, muita luta, muita persistência, perseverança um caminho sempre lastreado por linhas da dignidade”.
Abrantes (2013)	“Seriedade, ter uma preocupação de nunca dar prejuízo a ninguém, embora acabe dando, mas quando você dá um prejuízo por um erro que você quis... consciente, isso não é dar prejuízo, isso faz parte”. “Então o cara tem que ter seriedade sempre acima de tudo”.
Fabri (2013)	“Dedicação, eu acho que nunca medi tempo de trabalho, sempre me dediquei, 24 horas no ar. Eu mergulho no que eu faço. Eu acho que essa dedicação é que me fez ter um certo sucesso. O cliente sabe que pode contar comigo”.
Santos (2013)	“Se a gente for pegar um resumo, eu sempre volto novamente, pela ética, pelo princípio de honestidade, pelo conhecimento, estar sempre atualizado. Eu acho que isso é fundamental. E se a pessoa não tem isso, não evolui”.
Galloro (2013)	“Eu acho que empreendedorismo é importantíssimo. Mas é a vontade de atender bem e fazer bem o que você se propõe. A vontade de fazer bem é a melhor coisa que existe pra você crescer, pra ter sucesso. E fazer bem, não ter só vontade, fazer bem. E transmitir conhecimento para as pessoas que trabalham com você, dar oportunidade para as pessoas que trabalham com você crescerem, pra que sobre tempo, pra que você tenha tempo para se desenvolver em outras áreas que você precisa se desenvolver, porque se a pessoa é muito centralizadora, ela não consegue se atualizar, ela não consegue crescer. Ela vai ficar com aquele trabalho específico na mão dela, mas não vai ter visão. Então precisa ter uma visão bem abrangente para que a pessoa possa ter sucesso”.

**QUADRO 20 – Síntese das respostas da questão 17 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 20, pode-se constatar que na visão dos entrevistados, as características essenciais para se atingir o sucesso são: agir sempre dentro de princípios éticos; seriedade e honestidade para com os clientes; confiança, persistência e perseverança. Complementam que a pessoa tendo essas características o sucesso será uma consequência.

Conforme tratado na revisão da literatura, essas características que na visão dos entrevistados são importantes para se ter sucesso no dia a dia, foi tratada por Gatti (2000), onde afirma que a gestão moderna das empresas de serviços contábeis depende da evolução das atitudes de seus sócios ao longo do tempo,

devendo permanecer constantemente atualizados para continuar no ambiente de negócios. Complementa que as atitudes de administração dos sócios nos anos 70 era de acomodação, nos anos 90 era de curiosidade e depois do ano 2000 eles estarão estudando.

A questão 22 procurou obter conselhos para as pessoas que iniciam, possuem ou dirigem organizações contábeis e foi formulada da seguinte maneira: **“O que você diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem OC’s?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 21.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	<p>“Pra quem inicia o negócio, ele precisa, vamos dizer assim, ter muita firmeza, estar determinado, ele tem que ter certeza que ele vai ser um excelente profissional. E que ele tem que olhar não o bolso. O bolso é o último que ele tem que olhar, ele tem que olhar o bolso do cliente, encher o bolso do cliente, estar sempre colocando dinheiro no bolso do cliente. Porque o dele vem automaticamente. E quem dirige uma organização contábil, ele tem múltiplas tarefas ao mesmo tempo. É uma dinâmica muito grande, entra cliente, sai cliente, entra funcionário, sai funcionário. E ele tem que ler os sinais, pra ver como ele deve atuar em cada momento. Ele não pode deixar no ar, ele tem que tomar a decisão, e às vezes até errada, mas toda uma decisão porque se não a coisa degradingola. Então leia os sinais”.</p>
Shimomoto (2013)	<p>“Acredite em Deus que nós somos filhos de Deus, que nós somos orientados por ele, e que tenha entre pessoas de suas admirações, gurus, que reze diariamente chamando pelo nome, pedindo bênção, orientação”.</p>
Alcazar (2013)	<p>“Esse é um momento interessante, porque é um momento em que está faltando um pouco de visão daqueles que dirigem uma organização contábil, esta síndrome do pânico todo mundo está, a grande maioria está pensando em sair da profissão, por causa dos riscos decorrentes da profissão”. “É uma excelente oportunidade para os estudantes, não tem mundo melhor para a profissão contábil, porque? Não falta emprego para um contador. Um contador que estuda, um contador que se dedica, ele tem emprego a qualquer momento”. “Na indústria, no comércio, no setor de serviços, na hotelaria, na medicina, nas empresas do terceiro setor, no governo. Então não fica desempregado, o bom profissional não fica desempregado”. “Então no campo do trabalho, as pessoas que vocacionalmente têm uma aptidão para a área da contabilidade, abraça, estudem, se dediquem, não faltará emprego”. “Então o que eu diria pro futuro, não existe profissão melhor do que a nossa em termos de oportunidade”.</p>

continua

Abrantes (2013)	<p>“Realmente que eles tenham muita dedicação, muita seriedade no que fazem, nunca errar sabendo que é possível errar, corrija antes, porque os seus clientes querem essa seriedade antecipadamente”. “Não tem milagre, é uma atividade conservadora, que todo mundo quer que seja assim e todo conservadorismo dá mais trabalho”. “Área contábil está sempre pronta, sempre tem quase pleno emprego, porque? Porque área contábil sempre tem algo que pode ser melhorado. Eu sou uma prova disso”. “Então é uma profissão que se for exercida com alegria, muito melhor, mas muito trabalhosa. Na área contábil não existe sucesso sem trabalho”.</p>
Fabri (2013)	<p>“Olha, acreditem. Eu acho que é uma profissão que tem menos glamour, mas é uma profissão que traz muita satisfação e muito dinheiro. Não adianta você trabalhar em um negocio que só da dinheiro e não da satisfação”. “Durante a minha vida profissional eu nunca busquei muito o dinheiro, sempre busquei uma satisfação profissional, o dinheiro veio naturalmente, é uma consequência natural”. “Aprendam, não façam somente aquilo que é o seu trabalho, olhem o que o vizinho está fazendo, aprenda outro serviço que não é teu, leia outros assuntos que não são seus, seja um cara de cultura, interessado”. “Então o segredo do sucesso dessa turma que esta começando agora é ter um pouquinho mais de perseverança e dedicação”. “Comprometimento, as pessoas não estão comprometidas com o trabalho”. “Então eu penso que o jovem deve ter dedicação, comprometimento e principalmente uma certa fidelidade as pessoas, honesto”.</p>
Santos (2013)	<p>“A mensagem que eu poderia deixar para esses jovens, profissionais que estão entrando no mercado, primeiro que se preparem bastante, primeiramente qualidade, que eles tenham hoje no mínimo o inglês e o espanhol fluente. Isso é uma necessidade que eu passo, que no passado não era tão exigido. Vai fazer investimento em conhecimento, principalmente na parte da comunicação, porque hoje a economia está globalizada, está aberta. Prepara a cultura, a parte da educação e da cultura, procura ler bastante, procura estudar, se aperfeiçoar e focar, eu diria hoje até numa especialização dentro da própria área contábil. Não queira ser generalista. Porque eu como comecei em pequenas empresas eu fiz de tudo um pouco. Eu acho que hoje muitos escritórios estão procurando se aprimorar em determinados focos”.</p>
Galloro (2013)	<p>“Para os que estão começando é muito importante conhecer bem o código de ética. O código de ética te dá um caminho que tem que seguir e ali você vai encontrar o que você pode e o que você não pode fazer dentro da profissão. Mais, trabalhar com persistência, estudar, ser bastante atento nas suas responsabilidades. Mas também com precisão, porque o profissional tem valor se ele for um profissional preciso. Um profissional que não assume as suas responsabilidades, realmente não consegue ter sucesso pleno. Então se a pessoa for uma pessoa capaz, responsável e assumir o que contratou, o que prometeu, finalmente ele vai ter sucesso”.</p>

**QUADRO 21 – Síntese das respostas da questão 22 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 21, pode-se relacionar alguns conselhos necessários na visão dos entrevistados para se dirigir organizações contábeis que são: dedicação, determinação, seriedade, comprometimento, conhecimento, manter-se constantemente atualizado, falar outro idioma e gostar do que faz. Complementam que atualmente a profissão passa por um excelente momento com muitas oportunidades dentro do mercado de trabalho, então devem acreditar na profissão e não focar somente o financeiro, pois o dinheiro é consequência, ele virá naturalmente.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura por Szmuszkowicz (2012), empreendedores são pessoas dedicadas que conseguem perceber oportunidades de negócio e tem como características aparentes a determinação e o otimismo.

#### 4.2.4 ANÁLISE DA QUARTA DIMENSÃO/CONSTRUCTO – PERFIL EMPREENDEDOR DO ENTREVISTADO

A quarta dimensão/constructo é constituída pelas questões 12, 14, 16, 18, 19, 20 e 21, teve por objetivo identificar o perfil empreendedor do entrevistado.

A questão 12 procurou obter informações sobre as possibilidades da pessoa ter sucesso como empreendedor e foi formulada da seguinte maneira: **“Descreva o ambiente atual quanto às possibilidades de uma pessoa ter sucesso como empreendedor (empresarial, profissional)?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 22.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Eu vou falar como eu vejo, pela experiência que eu tenho ao longo desses anos. Isoladamente, sozinho, é muito difícil. Aí eu vou montar um escritório, vamos supor. Eu acho muito difícil, sozinho, individualmente”.
Shimomoto (2013)	“Eu vim a vida inteira falando dessas grandes corporações que foram fracassadas. Por que eles quebraram? Todos resumem, sinteticamente falando, em poucas palavras, administração. Geralmente as empresas ficam grandes, é na administração que começa o fracasso”. “Desonestamente mais fácil. Não há denúncia, não há critérios de fazer levantamento dessas falcatruas, e tem muita gente crescendo”.

continua



Entrevistados	Respostas
Alcazar (2013)	“Está fácil hoje. Acho que é uma questão de acreditar. Acreditar, poderia complementar de tudo que eu falei, adversidades virão. Sucesso não depende somente de capacidade, você pode ser um excelente técnico, mas você tem que ser comerciante. E tem que ter sorte, também”. “Acreditar naquilo que você acredita, se convencer daquilo que você acredita, com amor, ir pra luta e não ter medo das dificuldades não, superar dificuldades”.
Abrantes (2013)	“O problema está no seguinte, a minha condição de eu ter sucesso foi em um local, em uma época, num espaço. Hoje o espaço é outro”. “Hoje a economia está muito complexa, a tributação está muito complexa, você precisa no mínimo de três caras no início, ou dois ou três. Você não vê hoje escritórios contábeis começando com um cara só. Porque é quase impossível o cara conseguir ser competente em tudo e dinâmico. Mas se juntar duas pessoas competentes, que se dediquem, que deem tempo ao tempo, não tem como não ter sucesso”.
Fabri (2013)	“Eu acho que está um pouco mais difícil. Eu comecei de uma forma que muita gente do passado começou. Sem cliente, de porta em porta, levando cartãozinho, eu acho que hoje se o sujeito quiser montar uma empresa de contabilidade falando do nosso negócio eu acho que ele deveria primeiro ser um profissional competente, isso é obrigação, trabalhar em um bom escritório de contabilidade, trabalhar em uma empresa de auditoria se possível, reunir todas essas experiências e depois sim montar uma empresa de contabilidade. Ele já tem que começar nesse nível que estamos agora”. “Mas eu penso que hoje esse caminho que eu trilhei não está muito fácil para se trilhar. Antigamente o cara tinha uma máquina de escrever. Eu comecei meu escritório com uma máquina de escrever que minha mãe deu de presente. Hoje você não consegue se não tiver, softwares, sistemas, tem que investir, coisa que no passado era só ter um pouco de inteligência”.
Santos (2013)	“Olha, o sucesso está muito atrelado ao conhecimento e também às oportunidades. Tem pessoas que têm tudo isso e falta um pouquinho de sorte. Apesar que eu acho que a sorte anda sempre atrelada ao trabalho. Eu vejo assim, trabalho, conhecimento, conhecimento contínuo, se você aplicar isso e você procurar ser transparente e ético, você tem tudo pra dar certo”.
Galloro (2013)	“Bom, o empreendedor, ele tem que querer as coisas, ele tem que ter uma meta pra ser atingida. Mas ele tem que ser um líder, tem que saber respeitar as pessoas, ter uma ética de relacionamento, eu acho que 50% do sucesso é pela postura e pelo relacionamento, pela observância da ética pessoal e profissional, e ter um bom conhecimento. Quanto mais conhecimento, maior é a chance do sucesso. Eu acho que conhecimento, para ele ser líder e ter sucesso na profissão, deve ser principalmente profissional, um conhecimento que ele vá agregar valor ao serviço que presta. Então esse empreendedor, ele tem que ter sempre em mente que não é só para o serviço, é pensar no que ele vai agregar valor para esse meu cliente”.

**QUADRO 22 – Síntese das respostas da questão 12 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 22, pode-se constatar que na visão de quatro dos entrevistados atualmente está mais difícil de ter sucesso como empreendedor, pois o mercado está mais complexo, com diversas obrigações que exigem um alto conhecimento do empreendedor. Na visão de um dos entrevistados está mais fácil, basta apenas acreditar e se convencer daquilo que você acredita, não ter medo e superar as dificuldades. Dois dos entrevistados afirmam que depende das oportunidades que surgem. Complementam que as oportunidades existem desde que você esteja preparado para trabalhar.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura alguns autores como Dornelas (2008), Ferreira, Santos e Serra (2010) inferem que é possível ensinar empreendedorismo em cursos específicos e que esses cursos aumentam a capacidade do indivíduo empreendedor e contribuem para melhorar a forma de como a sociedade o vê.

A questão 14 procurou obter informações se o entrevistado se considera um empreendedor e foi formulada da seguinte maneira: **“Você se considera uma pessoa empreendedora? Por quê?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 23.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Deixa eu falar uma coisa pra você, com humildade, mas eu vou falar com base, certo? Quantos escritórios de contabilidade em São Paulo e 70 mil no Brasil, têm 80 funcionários, eles têm uma planta de 1200 metros quadrados, eles têm quatro servidores, mais de 70 computadores e têm um faturamento acima de 400mil? Eu acho que nós somos empreendedores por excelência e com honestidade”.
Shimomoto (2013)	“Sim. Sempre. E continuo, com a minha idade, 77, o próximo passo é o terceiro prédio da organização que já tem a área aí do lado. Eu já vou começar a planejar a construção, provavelmente para o ano que vem”.
Alcazar (2013)	“Eu acredito que sim. Eu vejo num empreendimento, o dinheiro em segundo plano. Eu não sei qual é a visão que se dá do empreendedorismo”. “Se o empreendedorismo é ter lucro, cada vez mais lucro. Eu vejo o seguinte, empreender com amor, com paixão, o resultado virá atrás”. “Então empreendedor do segmento contábil, sim. Eu tenho uma empresa de contabilidade, conseguimos ao longo do tempo formar uma empresa de referência no Brasil”. “Eu me considero uma pessoa empreendedora, de sucesso, com muita luta, persistência e perseverança”.
Abrantes (2013)	“Pra eu fazer essa análise minha, é complicado. Mas se avaliar o passado e eu também cometo erros, erra menos, mas também erra. Eu acho que de onde eu parti pra o que eu fiz, com certeza eu posso responder que sim”.

continua

Entrevistados	Respostas
Fabri (2013)	“Sim, sim. Porque estou buscando sempre desafios. Quando eu digo que sou empreendedor não seria só porque eu faço empreendimentos financeiros. Eu faço empreendimentos de uma maneira em geral, eu preciso estar motivado eu preciso ter uma ocupação eu preciso estar com desafios”.
Santos (2013)	“Eu me considero. Eu sou uma pessoa que eu sou muito articulada, eu vejo muito negócios. Graças a Deus até hoje, cresci bastante, eu comecei com poucos clientes, hoje eu tenho mais de cem clientes no escritório”.
Galloro (2013)	“Eu acho que sim, ainda sou”.

**QUADRO 23 – Síntese das respostas da questão 14 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 23, pode-se constatar que todos os entrevistados se acham empreendedores devido a diversas questões tais como: sempre procuram novos desafios; apesar da idade sempre procuram planejar e empreender algo novo; começaram suas empresas de forma pequena e hoje ocupam um lugar de destaque dentro da profissão.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura em estudo realizado por Matias e Carvalho Junior (2012) identificando as competências empreendedoras de empresários contábeis de Belo Horizonte/MG, concluíram que 84% dos empresários contábeis possuem entre suas competências empreendedoras melhor desenvolvidas quatro características: capacidade para estabelecer metas; iniciativa para buscar novas informações; busca de novas oportunidades e comprometimento pessoal.

Estudo semelhante foi efetuado por Silva e Solino (2012), analisando o perfil empreendedor dos prestadores de serviços contábeis da cidade de Natal/RN, concluído que o perfil dos profissionais estudados é inovador, realizador e implementador de visões, autoconfiante, agente de mudanças e estimulador do crescimento econômico.

A questão 16 procurou obter informações sobre as relações externas à organização contábil do entrevistado e foi formulada da seguinte maneira: **“Descreva as suas relações externas à OC: atuação em órgãos de classe da profissão contábil, religião, esportes, política, outras entidades com as quais convive”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 24.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	<p>“Rafael, eu sempre estive ligado na comunidade, eu sempre fiz parte de entidades. Durante 30 anos, eu colaborei a igreja, completei trinta anos de vida lá, e lá deixei a minha marca”. “Aqui nós temos o Colégio João XXIII, durante oito anos eu fui secretário de finanças lá e depois de oito anos acabei sendo presidente, e hoje é uma escola modelo aqui na Vila Prudente”. “E ficamos 18 anos no CRC. Começamos como conselheiro suplente e de conselheiro suplente, eu fui sendo aproveitado, aproveitado, aproveitado, cheguei a presidente. Reinstalamos a Academia Paulista de Contabilidade. Por conta dessas minhas iniciativas, eu sou vice-presidente, o Irineu de Moura é presidente, eu sou o vice da Academia. Mas tem o bônus e tem o ônus. Trinta anos eu me dediquei às entidades”.</p>
Shimomoto (2013)	<p>Bom, sinceramente o fora é muito maior do que na classe. Então em virtude disso na vida política eu encaminhei para que essas entidades fossem prestigiadas também. Eu criei várias entidades, presidi várias entidades, de âmbito nacional, de âmbito estadual, e hoje sou conselheiro de quase todas elas. Então isso aí me deu uma oportunidade, porque no Brasil tem uma vantagem, ninguém pergunta porque você pode estar em vários lugares ao mesmo tempo. Eles só pedem para estar, e a gente está. Só não aceito cargos porque não me interessa ter tantos cargos. Só cargo de conselho. E eu fui presidente de entidade de âmbito nacional também. E foi muito gratificante.</p>
Alcazar (2013)	<p>“Depois de 20 anos de profissão, houve o primeiro convite para eu entrar nas entidades. Quem veio me convidar, o Serafim era o presidente do CRC, eles estavam fazendo uma convenção em Águas de Lindoia, o presidente do SESCON era o Ari de Oliveira, eles me ligaram para fazer uma sondagem se eu participaria de um painel na convenção do CRC em Águas de Lindoia. Era um painel das empresas de contabilidade. Então veio o Ari e o Irineu Tomé me visitar, pra saber se eu aceitava o convite”. “E eu fui, fiz uma apresentação e fui muito bem sucedido nessa apresentação, porque eu apresentei a minha realidade, que é a minha empresa”. “E aí que começou todo o desenvolvimento e envolvimento, porque onde a gente se envolve, a gente se envolve de cabeça. Aí tem muitas conquistas, muitas realizações, até chegar a presidência do SESCON”. “Participo de quase todas as entidades como membro do conselho, estou na FIESP, estou na FECOMERCIO, estou na Associação Comercial, participando de conselhos e como vice-presidente em algumas entidades, tendo oportunidade de seguir no mercado representando a sociedade brasileira do empreendedorismo”.</p>
Abrantes (2013)	<p>“De 1987 a 1990, eu presidi o SESCON. Você não entra em uma entidade e preside ela. Eu entrei em 1982, pra poder ser presidente aqui. Em 1994 e 1995 eu presidi o CRC, mas também você não entra pra presidir, você entra pra outro cargo, pra aprender. As entidades contábeis têm essa obrigação no dia a dia, vai treinando a pessoa, pra que ela não chegue verde. Ela pode não chegar madura,</p>

continua

Entrevistados	Respostas
Abrantes (2013)	mas não pode chegar verde na direção. Depois de 1998, 1999, 2000, 2001, eu presidi o CFC. Também lá eu fiquei dois anos antes como vice-presidente, eu fiquei seis anos no CFC. Tudo isso, se você somar, 1982 a 2000, vai dar 19 anos". "Eu torço pro Santos, mas não sou fanático. Não soffro". "Ah, eu entrei pra maçonaria. Eu fui iniciado na maçonaria em 19 de fevereiro de 2001".
Fabri (2013)	"Entidades eu sempre mergulhei fortemente, então sempre participei da Associação Comercial, do FIESP, da Viva Guarulhos, CRC, Sindicato, SESCON, FENACON, fui presidente de várias entidades". "E talvez aí seria uma coisa pessoal é o envolvimento seu com a comunidade...não é? Eu acho que o contador, o profissional da contabilidade tem que estar inserido no meio que ele vive". "Sou Rotariano, faço parte da Maçonaria e outras".
Santos (2013)	"Eu sou católico, não milito em nenhuma atividade dentro do campo religioso, a única coisa que eu ajudo é a Casa André Luiz, que é uma casa espírita. Sou rotariano, sou do Rotary, faço um trabalho também legal, tem um trabalho social, de alfabetização, eu como contador sempre que eu entro num lugar é pra trabalhar, eu sou financeiro do Rotary. Já passei por loja maçônica também, hoje estou adormecido. O meu foco maior mesmo são as entidades contábeis. Eu tenho por paixão o Sindicato dos Contabilistas de São Paulo, eu comecei desde aquele emprego que eu achei lá, e não imaginava jamais que eu ia ser presidente daquela casa. Eu saí realmente em 2007, depois de cinco gestões, eu nunca fiquei estacionado, cada gestão eu pulava de cargo, até chegar a presidência. E no Conselho eu estou há seis anos, pra sete anos, eu estou na fiscalização. É uma outra entidade, não dá pra comparar com o sindicato, o Conselho é uma outra coisa e eu trabalho muito para o Conselho". "Então é assim, a minha trajetória foi assim, a minha vida, tenho 27 anos, 28 anos que eu estou no meio das entidades. Faço com o maior prazer da minha vida. Eu trabalho gratuitamente".
Galloro (2013)	"Eu sempre participo de entidades de classe. Eu comecei a participar do IBRACON por indicação do contador. Eu participei da diretoria por vários anos de vários órgãos consultivos dentro do IBRACON. Saí do IBRACON, fui para o CRC, no final da década de 1980. 1988, mais ou menos. Fiquei lá quatro anos, depois me afastei, voltei em 1996 como conselheiro. Atuei na Câmara de Fiscalização. Fui coordenador da Câmara de Registro. Aí depois me afastei e voltei por indicação do presidente para assumir a vice-presidência de fiscalização. Eu fiquei como vice-presidente de fiscalização, depois eu assumi a vice-presidência, enfim, eu assumi no ano de 2000, 2001, a presidência do CRC. Essa trajetória dentro do Conselho foi importante pra mim porque adquirir bastante experiência e quando assumi a presidência, aí meu espírito empreendedor floresceu. Eu criei ali o Centro de Memória da Contabilidade Paulista, eu criei o Centro Cultural que até hoje funciona. O Centro de Memória foi

Entrevistados	Respostas
Galloro (2013)	desmanchado o ano passado, mudaram o nome. Mas o Centro de Memória eu criei, criei delegacias em todo o estado de São Paulo, delegacias regionais, fiz tudo de modificação, a participação dos contadores ficou mais líquida, depois da minha gestão todo mundo queria ser conselheiro do CRC. Até o emblema do CRC foi modificado, foi atualizado, porque era muito mal desenhado. Enfim, foram coisas muito marcantes, uma atuação muito legal. Depois que eu saí do Conselho de Contabilidade, me chamaram pra compor o Conselho Curador da Fundação Brasileira de Contabilidade, e eu fiquei de 2002 até 2010, trabalhando lá, depois eu vim optar à vice-presidência do Sindicato dos Contabilistas, e hoje eu sou presidente do Sindicato”.

**QUADRO 24 – Síntese das respostas da questão 16 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 24, pode-se constatar que todos os entrevistados possuem algum tipo de relação externa à organização contábil. Essa relação está ligada a diversos tipos de entidades tais como: religiosas, políticas e principalmente entidades relacionadas à profissão contábil.

Todos os entrevistados em algum momento de sua carreira passaram por entidades de classe da profissão contábil tais como: Sindicatos, Conselhos, Academias e Institutos, exercendo por muitos anos diversas funções dentro delas.

A questão 16a trata-se de um complemento da questão 16 onde o entrevistado relatou a importância que ele atribui a sua participação em atividades externas à organização contábil e foi formulada da seguinte maneira: **“Que valor você atribui às relações externas?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 25.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Nas entidades. É fundamental. Rafael, só depois que eu comecei a participar – mas isso já faz muitos anos – que eu comecei a participar das entidades é que eu via a possibilidade de melhorar o meu atendimento para o escritório”.
Shimomoto (2013)	“Só ajudou. Porque eu precisei estudar muito mais para poder servir a essas entidades. E estudando assuntos fiscais, trabalhistas, contábeis, imposto de renda, enfim, tudo aquilo que a lei tributária fala, eu preciso estar a par”.
Alcazar (2013)	“Esse envolvimento é voluntário. Ele não tem remuneração direta. Mas se você fizer bem ou marcar o seu território em termos de defesa daquilo que você se prontificou e assumiu como compromisso, porque toda

continua

Entrevistados	Respostas
Alcazar (2013)	<p>entidade tem o seu estatuto, e tem um juramento que você faz". "Então eu vejo o seguinte, é uma doação que você recebe também caridade, você dá e recebe. Você é um voluntário, mas que tem o seu retorno, não tem um retorno pecuniário, no financeiro você não ganha dinheiro, num dado momento você até perde, porque você chega a perder cliente pelo seu distanciamento. Mas o tempo vai passando e o teu cliente começa a ficar orgulhoso de você. Ele vê que ele está ganhando mais com a informação, que está chegando mais rápida pra ele, ele começa a perceber que você está atualizadíssimo em relação ao mercado, que você está vivo, você está numa roda de profissionais que você tem informações privilegiadas, em tempo real, ele cliente passa a ser beneficiado com isso, e o mercado passa a te olhar, hoje se você olhar no google, você põe Chapina, dá uma entrevista na Jovem Pan, você fala de uma área, você dá uma entrevista no jornal, você escreve um artigo, o mundo está te vendo. E aí começa a ficar como referência".</p>
Abrantes (2013)	<p>"Tenha certeza que se eu não tivesse ido pros órgãos de classe, a minha empresa seria no mínimo o dobro. Opa, eu teria criado mais duas ou três empresas pra atingir o que eu não atingi". "Muitos colegas que foram dirigir entidades quando voltaram o escritório estava destruído. A administração das entidades mexe muito com o seu ego, exige muito de você, você não pode dizer que não tem tempo, você tem que ter tempo, principalmente se você é o presidente. Todo mundo espera iniciativa de você. Se você não está lá, não acontece absolutamente nada. Você tem que, não fisicamente, mas mentalmente, intelectualmente, você tem que estar puxando sempre o cordão da gestão. Eu diria que todo mundo que assume sofre essa pressão grande. Aí o cara tinha que se dedicar, porque não tinha outra alternativa. Só que quando voltava, quatro, seis anos depois, queria encontrar tudo como estava? Isso não é típico do ser humano. Espaço, ele é ocupado. Não existe espaço vazio na vida". "Mas as entidades pra mim me fizeram muito bem, me deram um aprendizado mais rápido. Você pra subir na vida se você puder é saber onde você está, em que degrau você está. Eu jamais imaginei que o sistema da Orcose, podia ser uma empresa de ponta no segmento. Eu fui descobrir isso quando eu entrei nas entidades, que lá você tem os parâmetros".</p>
Fabri (2013)	<p>"Nossa. O sucesso da minha vida profissional eu reputo que sem sombra de errar, sem medo de errar, uns 30 ou 40% eu refuto por essa minha atividade extra empresa. Eu falo muito isso para o meu filho. Não adianta você ficar somente aqui trabalhando e não sabendo o que está acontecendo em seu entorno. Então as entidades de classe contábil, eu estou vivendo a profissão eu estou ajudando a construir a profissão. As coisas estão acontecendo e eu estou lá. Entendeu, então eu sou um cara que tenho a notícia em primeira mão".</p>

Entrevistados	Respostas
Santos (2013)	“Muito. Não no escritório em nível de clientes. Melhorou o profissional, Sebastião Gonçalves. Eu me estruturei. E se você é uma pessoa estruturada, as coisas acontecem. Então eu sou preparado, eu digo que essas entidades me prepararam, elas me deram oportunidade”.
Galloro (2013)	“Conhecimento, prestígio, respeito”. “Atrapalhar. Atrapalhou. É lógico que você perde uma força de trabalho dentro de uma empresa, atrapalha. Eu conheço vários casos de amigos meus que perderam o escritório. Ou perderam sócios quando voltaram, vários casos. Então tem que haver uma dosagem, tem que haver uma dosagem para não chegar nesse ponto”.

**QUADRO 25 – Síntese das respostas da questão 16a das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 25, pode-se constatar que todos os entrevistados atribuem um valor muito grande à sua participação nas entidades, principalmente nas entidades de classe da profissão. Afirmam que essa participação, mesmo que voluntária, só ajudou em seu desempenho e sucesso profissional, podendo ser considerada um fator determinante dentro da carreira. Complementam que dentro das entidades contábeis eles ganharam conhecimento, prestígio, respeito e tiveram a possibilidade de se estruturar, estudando diversos assuntos para melhorar o atendimento aos seus clientes, tendo informações privilegiadas e em tempo real com diversos profissionais do ramo vivendo e ajudando a construir a profissão.

A questão 18 procurou obter informações sobre a visão do entrevistado com relação ao futuro e foi formulada da seguinte maneira: **“Como você se prepara para o futuro?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 26.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Rafael, eu estou com 75 anos, e eu converso com os meus filhos, minha mulher, de vez em quando, amenidades. Rapaz, eu cheguei nos 75 e fiz o que fiz, deu pra fazer o que fez, Deus me deu todas as oportunidades”. “E eu vejo aí o mundo numa situação bastante delicada, nós estamos em um momento em que pode eclodir uma crise a qualquer momento. Então eu vejo o futuro, a nível internacional, ele é muito preocupante. Agora a nível nacional, rapaz, o Brasil é uma coisa fantástica. Se nós tivéssemos dirigentes com mais responsabilidade, mais competência, menos pensando neles, eu acredito que nós seríamos não a primeira potência, nós seríamos a potência ímpar do mundo”.

continua



Entrevistados	Respostas
Shimomoto (2013)	“Continuar servindo até o último momento. À classe e a minha profissão”.
Alcazar (2013)	“Bom, o futuro, nós temos um adversário natural, que é o tempo”. “Agora o futuro é pra continuar fazendo agora mais um trabalho de aconselhamento, mais um trabalho de exercer ainda algumas funções ideológicas de representação da classe, política eu não tenho projeto”.
Abrantes (2013)	“Sendo bondoso. é difícil? Claro que é difícil. Evitando fazer qualquer coisa de mal pros outros, vivendo sempre tranquilo, todos os momentos da vida tranquilo. E tentando, que parece fácil mas não é, tentando ser o melhor possível pras pessoas que me cercam, na empresa, na família, nos amigos, tudo, que não é fácil, só parece fácil”.
Fabri (2013)	“Olha o meu futuro é agora, meu futuro, como se diz eu tenho mais passado do que futuro. Eu já me preparei para o futuro. Do ponto de vista econômico eu fiz alguns investimentos construí alguns imóveis, e hoje me permite até sem a renda daqui. Então pro meu futuro como eu te disse, eu pretendo deixar isso aqui, que o Pedrinho assuma de fato e de direito. Hoje ele está tocando é a cabeça da parte operacional da Flaumar, mas ainda eu estou aqui. Ele sabe que ele sai de lá ele bate na porta eu dou minha opinião”.
Santos (2013)	“Eu tenho uma visão muito legal do futuro. Eu acho que eu trabalhei muito na minha vida, eu trabalhei de domingo a domingo. O trabalho sempre vai ser importante na minha vida, ele sempre vai estar presente. Mas eu tenho que pensar um pouquinho que eu também sou muito família. Meu filho se forma o ano que vem, então eu estou preparando ele para que ele comece a assumir esse lado meu. E eu quero viver um pouco, dividir um pouco. Poder passear com a minha esposa. Então eu quero desfrutar, depois de 60 anos, procurar fazer uma viagem também fora do Brasil e conhecer mais o Brasil. Então eu tenho planejado isso. Criei uns investimentos na minha vida, bens imóveis, exatamente pra que eu possa garantir uma receita no futuro”.
Galloro (2013)	“No dia a dia. O futuro é hoje. Mas eu procuro sempre ficar atualizado. Hoje em dia eu não estou ligado às minúcias, mas se precisar examinar qualquer documento, qualquer trabalho, geralmente eu examino até minúcias”.

**QUADRO 26 – Síntese das respostas da questão 18 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 26, pode-se constatar que todos entrevistados com relação às questões financeiras, ao longo de sua carreira profissional foram fazendo diversos investimentos não relacionados à profissão, garantindo uma tranquilidade financeira para o futuro. Com relação à vida pessoal, eles pretendem passar mais tempo com a família, se afastar um pouco da administração da organização contábil, passando essa responsabilidade para seus filhos. Tendo um trabalho mais de aconselhamento e tendo uma vida mais tranquila.

A questão 19 procurou obter informações sobre as competências necessárias para ser empreendedor e foi formulada da seguinte maneira: **“Quais competências você possui e que considera importantes para ser empreendedor?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 27.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Bom, competência minha é eu ser ético politicamente. Eu acho que para ser empreendedor, as pessoas precisam confiar em você, se o pessoal não confiar em você, eu acho que você não tem credibilidade para os desafios, você não encontra base para a sustentação para os desafios. Então a ética é fundamental”.
Shimomoto (2013)	“Olha, a resposta é simples. Ser profissional e honesto. O resto todos têm. Esse é o caminho do sucesso, em qualquer área, não precisa ser só da contabilidade”.
Alcazar (2013)	“A minha competência é não levantar uma bandeira sem conhecimento de causa. A outra habilidade é que eu não entro numa discussão sem conhecimento de causa”.
Abrantes (2013)	“Esforço, sacrifício para você atingir o sucesso. Nunca perdendo o respeito por todos, dedicação, honestidade, seriedade. Essas variáveis são importantes em qualquer crescimento”.
Fabri (2013)	“Eu acho que honestidade, basicamente a honestidade, não me arrependo já poderia ter ganho algum dinheiro a mais, já perdi oportunidades de ganhar alguns cargos, mas o importante é você estar bem com você mesmo”.
Santos (2013)	“Ética, honestidade, conhecimento, estar sempre atualizado. Eu acho que isso é fundamental”.
Galloro (2013)	“Força de vontade, persistência, coragem, saber destituir, ponderação, e saber destituir e saber falar não quando necessário”.

**QUADRO 27 – Síntese das respostas da questão 19 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 27, pode-se constatar que na visão dos entrevistados as competências que eles possuem e acham importantes para ser empreendedor são: ter ética, honestidade, conhecimento, esforço, dedicação, persistência e estar sempre atualizado.

Conforme tratado na revisão da literatura, essas competências que na visão dos entrevistados são importantes para ser empreendedor foram tratadas por vários autores como Ferreira, Santos e Serra (2010), onde afirmam que o empreendedor é definido em termos de comportamentos e atitudes, não de traços de personalidade ou outras características inatas. Complementa Emmendoerfer (2001), que o ser humano não nasce empreendedor, desenvolve essa característica no meio em que vive, sendo que o ambiente, a época e o lugar podem influenciar positivamente ou negativamente nessa característica.

A questão 20 procurou obter informações sobre o grau de preparação do entrevistado para os desafios da carreira e foi formulada da seguinte maneira: **“Atribua uma nota de 0 a 10 ao seu grau de preparação para os desafios da sua carreira como empreendedor?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 28.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Seria, vamos dizer assim, falsa modéstia falar 1, e seria ousadia falar 10. Ontem conversando com a minha mulher, eu falei, poxa, eu dar nota pra mim mesmo. Ela falou, dá 9. Eu falei, não, vou dar 8”.
Shimomoto (2013)	“Modestamente... cinco... sei lá... ainda preciso aprender, preciso estudar muito, aprender muito, não mereço mais que cinco não. Cinco está bom, é média”.
Alcazar (2013)	“Cinco. Sabe porque? Ninguém é completo em tudo o que faz. Você pode ter competências e habilidades provavelmente no campo profissional, mas pra você conviver em harmonia, você também tem que ter as competências no campo que não é profissional, no campo político, no relacionamento, e uma das coisas que eventualmente eu possa estar fazendo errado é expressar os seus pontos de vista sem pensar nos reflexos políticos”.
Abrantes (2013)	O entrevistado não atribuiu uma nota, mas se sente muito preparado devido a várias outras atividades e empreendimentos em que participa.
Fabri (2013)	“Ahh... sei lá uns 08. Podia ser melhor, sempre podia”.
Santos (2013)	“Atribuir nota pra mim seria uma coisa muito difícil, eu não gosto de me valorizar. Mas eu posso dizer pra você, eu tenho uma nota mediana, se você colocar de um a dez pra mim eu vou ter uma nota mediana. Mas uma coisa você pode estar certo, dos desafios eu não tenho medo. Quando me deram o cargo de contador, era técnico, e eu aceitei sem estar preparado. Mas a gente se prepara estando no cargo. Você pega o barco andando, você tem que resolver lá na frente. Eu penso assim”.
Galloro (2013)	“De zero a dez? Eu não sei que nota me atribuir, não, mas eu estou satisfeito com a minha carreira até agora, eu não tenho nada a me queixar, e nunca tive”.

**QUADRO 28 – Síntese das respostas da questão 20 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 28, pode-se constatar que todos os entrevistados se consideram muito satisfeitos e preparados para os desafios da carreira. Complementam que é difícil atribuir notas a si mesmos, mas acreditam que estão na média devido a ter muito a aprender ainda.

A questão 21 procurou obter informações sobre o que o entrevistado ainda pretende realizar e deixar como legado para a posteridade e foi formulada da seguinte maneira: **“O que mais você quer realizar? O que você deseja deixar para a posteridade?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 29.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“O que mais você quer realizar? Eu não sei, Rafael, mas se o criador, ele me chamar e falar, olha, tem mais esse pedacinho aqui pra você fazer, manda bala. Tá bom, estou aqui. Então eu estou à disposição. Meu paizinho lá de cima, ele que determina”.
Shimomoto (2013)	“Eu sou empreendedor. Até o último instante que eu tiver a consciência, faculdade, assinando documento, eu vou empreender. Cada vez mais”. “Já deixei”.
Alcazar (2013)	“Olha, a história da Seteco pra mim já é uma realização. Depois passando pela presidência do SESCON, eu complementei um legado”. “Eu consegui construir um prédio, com 12 andares, quase 10 mil metros quadrados. A história está fincada ali, está plantada com muito arrojo, muita persistência”.
Abrantes (2013)	“Não é a posteridade... eu não me preocupo com essas coisas. Eu quero deixar boas lembranças, especialmente pros meus filhos, e a minha preocupação agora é fazer uma sucessão aqui na Orcose, sem muita preocupação, que empresa de serviço não é fácil”.
Fabri (2013)	“Olha, eu penso que já tenho uma historia que me permite deixar já alguns rastros ai dentro da profissão, nessas entidades já contribuí bastante. Continuo contribuindo, claro com uma carga horária menor e sempre que sou chamado dificilmente eu falo não para aquilo que eu sinto que eu posso ser útil”. “Então ou seja, eu nunca vou falar não para as pessoas para a comunidade que eu faço parte, sempre gosto de estar ajudando”.
Santos (2013)	“Exemplo de vida. Eu diria que eu quero ser um exemplo de vida. Então, talvez esse é o legado que eu quero deixar pro meu filho, meus outros filhos, esse que está aqui, o outro foi pra área de marketing, a outra cabeleireira, a minha esposa que é uma pessoa que sempre esteve do meu lado, e a família, meus irmãos, que falei, eu tenho onze irmãos, infelizmente dois faleceram. Mas eu também sou um exemplo pra eles, eles têm muito respeito, e isso me faz bem. E uma coisa que me faz bem é quando eu faço alguma coisa que eu faço alguém feliz”.
Galloro (2013)	“Então, agora dia 31 de dezembro, vence meu mandato no Sindicato. Eu pretendo terminar a reforma que eu estou fazendo, deixar ótimas condições para os próximos presidentes, para as futuras gerações. Eu pretendo continuar aqui no escritório depois, não tenho nada desenhado pra mim. Eu pretendo continuar trabalhando, tem muita coisa pra fazer aqui, eu quero ajudar o pessoal aqui a se entrosar cada vez mais. E no mais eu só quero continuar fazendo meus esportes, que eu gosto, e no mais é só. Enfim, a minha carreira é de um profissional que tem uma vida simples e com conforto”.

**QUADRO 29 – Síntese das respostas da questão 21 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 29, pode-se constatar que todos os entrevistados se sentem muito realizados e já deixaram um belo caminho durante a sua trajetória profissional. Pretendem deixar para a posteridade bons exemplos de vida e de trabalho.

#### 4.2.5 ANÁLISE DA ENTREVISTA

O Bloco 3 é constituído pelas questões 23 e 24, teve por objetivo levantar a opinião do entrevistado quanto à entrevista.

A questão 23 procurou obter informações sobre assuntos não tratados e que o entrevistado gostaria de mencionar e foi formulada da seguinte maneira: **“Há outros assuntos não tratados, que você gostaria de comentar antes de encerrarmos?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 30.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	“Então eu pensei aqui, e não sei, como foi abrangente tudo isso daqui, eu acredito que nós conseguimos esgotar todos os pontos principais para um trabalho dessa natureza”.
Shimomoto (2013)	“Você já perguntou de tudo, não sobrou nada”.
Alcazar (2013)	“Muitas vezes atopelei o teu roteiro aí, mas tem subsídios aqui pra você tirar, e se a gente continuar conversando, vou dizer pra você que a gente vai varar a noite aqui contando histórias de contabilidade, principalmente de trabalho”.
Abrantes (2013)	“Não, acredito que a conversa foi bem abrangente”.
Fabri (2013)	“Não. Olha, eu acho que você foi muito feliz, você conseguiu tirar de mim tudo, tudo bem que eu sou muito falante, as vezes eu até falo mais coisa do que precisa, mas eu acho que essa conversa foi muito agradável, a gente que é um pouco antigo a gente gosta de falar coisas do passado”.
Santos (2013)	“Nós falamos bastantes coisas”.
Galloro (2013)	“Eu achei que a entrevista foi bastante abrangente”.

**QUADRO 30 – Síntese das respostas da questão 23 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 30, pode-se constatar que todos os entrevistados acharam a entrevista bastante abrangente e que todos os assuntos foram tratados.

A questão 24 procurou obter informações sobre o conteúdo das perguntas e foi formulada da seguinte maneira: **“O que você achou da entrevista? Quer sugerir algo sobre a forma ou ao conteúdo das perguntas?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas no quadro 31.

Entrevistados	Respostas
Chiomento (2013)	Eu acho, Rafael, que você depende muito do entrevistado, e você, dependendo do entrevistado, ele te dá oportunidade para você melhorar uma coisa ou outra. Depende daquele cara que está do outro lado”.
Shimomoto (2013)	“Acho que conseguiu atingir o objetivo, está bem amplo o assunto”.
Alcazar (2013)	“A entrevista pra mim, o conteúdo do seu trabalho é maravilhoso. Quer dizer, eu estando dentro desse contexto, fico mais gratificado ainda. Agradeço a Deus por dar essas oportunidade de nós estarmos aqui e você me ouvir, história chata pra caramba que a gente tem, fala demais”.
Abrantes (2013)	“Eu acho que a leitura dessa entrevista vai agradar alguns, não vai agradar totalmente a outros e vai agradar muito pouco a outros. Mas é uma experiência de vida que está se transmitindo, de conhecimentos, de formação, de trabalho. Eu acho que ela vai ser útil pra muita gente que queira ter mais um modelo do que não deve fazer. Dificilmente você encontra na sua vida a sua frente algo assim. Você faça assim que tem sucesso”.
Fabri (2013)	“Você me causou, me proporcionou momentos de prazer de estar contando a minha historia para você e quando eu conto a minha história para você eu estou relembando de momentos agradáveis e claro outros desagradáveis que tiveram”. “Essas coisas dão prazer pra gente, e se nessa conversa nossa eu consegui passar alguma coisa pra você, se esse teu trabalho depois de pronto, ele não só fizer bem para você na sua formação profissional, mas que ele seja útil para as pessoas que vão ler, e aí você se sentir realizado eu vou ficar feliz em estar ajudando nesse caminho todo”.
Santos (2013)	“Eu acho que você pautou bem as coisas”.
Galloro (2013)	“Deu-me a oportunidade de me expressar acho que nos pontos principais da Galloro e da minha carreira. Está de parabéns, professor. Gostei, gostei”.

**QUADRO 31 – Síntese das respostas da questão 24 das entrevistas**

Fonte: Do autor

Com base nas respostas obtidas e sintetizadas no quadro 31, pode-se constatar que todos os entrevistados gostaram da entrevista e da forma que ela foi permeada, proporcionando momentos de alegria e prazer relembando de suas histórias. Complementam que esse trabalho será muito útil e importante para a formação profissional de quem o ler.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal desse trabalho foi identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários da contabilidade da grande São Paulo.

Na revisão da literatura pode-se constatar que a área de atuação do profissional da contabilidade é ampla, sendo que uma das possibilidades de atuação é ser um empresário contábil. Com relação às empresas de serviços contábeis constatou-se que a sua legislação e sua estrutura passaram por diversas alterações, adequando-se às mudanças exigidas pelo ambiente de negócios sendo compostas pela união de elementos materiais e humanos.

Analisando e comparando as temáticas das pesquisas realizadas no Brasil sobre organizações contábeis, com as realizadas no exterior, percebe-se que as visões são diferentes. No exterior há uma preocupação maior com a qualidade dos serviços prestados, enquanto que no Brasil a preocupação maior é com o planejamento da organização. Constatou-se também que o termo empresa contábil (accounting firm) é utilizado no exterior de forma mais ampla que no Brasil referindo-se a qualquer tipo de empresa que presta serviços relacionados à contabilidade, tais como empresas de auditoria e assessoria e que há uma preocupação com relação às fusões, com o intuito de diminuir seus custos e ocuparem uma parcela maior do mercado.

No que se refere ao empreendedorismo, ele pode ser considerado a junção da oportunidade e criatividade, dando origem a métodos inovadores. Empreendedores são pessoas dinâmicas, flexíveis e dedicadas, criando meios de adaptação e estruturando suas ideias, buscando constantemente novas estratégias de atuação.

Com relação às pesquisas sobre empreendedorismo a maioria são considerados estudos empíricos, demonstrando uma preocupação maior dos pesquisadores em levantar dados relacionados à opinião das pessoas, suas experiências e vivências.

A pesquisa de campo foi feita por meio de entrevistas com sete empresários contábeis de renome da Grande São Paulo, sendo que tinha como objetivo buscar opiniões e vivências sobre seus perfis e trajetórias profissionais, propiciando novas

reflexões. Foi dividida em quatro dimensões/constructos de análises (quadro 4): administração da organização contábil; estratégias da organização contábil; trajetória profissional do entrevistado; perfil empreendedor do entrevistado. Quando foi possível, as falas dos entrevistados foram relacionadas a autores da revisão da literatura.

Por meio da análise da dimensão/constructo **administração da organização contábil** (quadros 6, 7, 8 e 9), constatou-se que:

- a) Em todas as organizações trabalham parentes dos proprietários, ocupando cargos de relevância, sendo que essa relação de parentesco influencia diretamente na maneira como ela é administrada;
- b) Seus administradores delegam poderes aos colaboradores e sentem a vontade nesse sentido, demonstrando suas características de liderança;
- c) Seus administradores possuem uma boa relação pessoal e profissional com os colaboradores, procurando sempre manter um ambiente de trabalho agradável e de liberdade.
- d) Procuram recrutar colaboradores jovens, honestos, dedicados e com vontade de crescer, que gostem da profissão e se enquadrem no perfil da organização. O fator experiência é deixado em segundo plano, pois os serviços serão aprendidos ao longo do tempo.

Por meio da análise da dimensão/constructo **estratégias da organização contábil** (quadros 10, 11, 12, 13 e 14), constatou-se que:

- a) Em todas as organizações existem poucas ações de marketing definidas, sendo que os novos clientes são conquistados por meio de indicações feitas por outras empresas que já são clientes;
- b) Todas elaboram o planejamento estratégico, sendo feito através de reuniões periódicas com os chefes dos departamentos da organização;
- c) Com relação à concorrência, a maioria não os vê como concorrentes e sim como parceiros de profissão. Existindo somente profissionais despreparados e oferecendo serviços baratos e de má qualidade, desvalorizando a profissão;



- d) A maioria executa algum tipo de análise interna ou externa para medir o desempenho da empresa tais como: pesquisas de opinião junto a clientes, funcionários e indicadores de produtividade dentro da organização;
- e) Com relação a fusões de organizações contábeis todos os entrevistados acreditam que é uma tendência e que vai ocorrer em um curto período de tempo devido à globalização da economia e da adequação dos padrões brasileiros às normas internacionais de contabilidade sempre visando à redução de custos e aumento da lucratividade.

Por meio da análise da dimensão/constructo **trajetória profissional do entrevistado** (quadros 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21), constatou-se que:

- a) Todos os entrevistados começaram sua trajetória profissional de forma simples, geralmente iniciando sua empresa em suas casas e trabalhando sozinhos ou com poucos sócios. Com o passar do tempo devido a muito trabalho, dedicação e persistência foram crescendo e se fortalecendo dentro da profissão, onde surgiram oportunidades de participarem de entidades que regulam a profissão mantendo-se nelas até hoje.
- b) Todos possuem momentos marcantes em sua trajetória, mas o mais importante para a maioria foi à decisão de montar uma organização contábil e se tornarem empresários contábeis;
- c) Todos tiveram a figura de alguém como modelo ou como inspiração em suas trajetórias profissionais;
- d) Mencionam que para ter sucesso como empresário contábil as características necessárias são: conhecimento, manter-se atualizado, competência, honestidade, seriedade, luta, dedicação e persistência. A pessoa tendo essas características o sucesso será consequência;
- e) Todos já trabalharam como empregados, sendo que essa experiência foi muito importante, pois adquiriram experiências e motivações para se tornarem donos do próprio negócio;
- f) Deixam como conselho para aqueles que iniciam ou dirigem organizações contábeis que acreditem na profissão, pois ela passa por um excelente momento com várias oportunidades no mercado de trabalho, não focar somente o financeiro, pois o dinheiro e consequência e virá naturalmente.

Por meio da análise da dimensão/constructo **perfil empreendedor do entrevistado** (quadros 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 29), constatou-se que:

- a) Quatro dos entrevistados acreditam que atualmente está mais difícil para se ter sucesso como empreendedor devido a complexidade do mercado. Um dos entrevistados acha que está mais fácil, basta acreditar e se convencer daquilo que você deseja. Dois dos entrevistados acham indiferente, pois depende das oportunidades que surgem e se você está preparado para agarrá-las;
- b) Todos os entrevistados se consideram empreendedores, devido a diversas questões como: sempre procurar novos desafios, sempre estão planejando e empreendendo algo novo e começaram suas empresas de forma pequena e hoje ocupam lugar de destaque dentro da profissão.
- c) Todos os entrevistados possuem algum tipo de atividade externa à organização contábil como: entidades relacionadas à profissão contábil, políticas e religiosas. Sendo que atribuem valores muito grandes a esse tipo de atuação, principalmente nas entidades de classe da profissão contábil que apesar da participação voluntária essa atuação só ajudou em seus desempenhos e sucessos profissionais, podendo ser considerado um fator determinante em suas carreiras.
- d) Para o futuro pretendem ter uma vida mais tranquila, dedicar um tempo maior a família, efetuando um trabalho mais de aconselhamento dentro da organização e preparando a sucessão para seus filhos.
- e) Mencionam como características que possuem e que acham importantes para ser empreendedor a ética, honestidade, conhecimento, esforço, dedicação e persistência.
- f) Se consideram realizados devido ao belo caminho que deixaram dentro da profissão contábil e sentem-se preparados para os desafios que o futuro os prepara, querendo deixar para a posteridade bons exemplos de vida e de trabalho.

Mediante as análises apresentadas, considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos foram alcançados e que relacionando as análises ao

pressuposto pode-se afirmar que a pesquisa comprovou características e perfis comuns inerentes ao desempenho da profissão contábil entre os entrevistados e as organizações que eles dirigem, tais como: iniciaram suas organizações de forma simples, girando em torno de um ambiente familiar; são estruturadas de forma departamentalizada delegando poderes; atingiram com muito trabalho, dedicação e persistência lugar de destaque dentro da profissão contábil; executam suas atividades sempre pautadas na ética, honestidade e seriedade; procuram sempre novos desafios e empreendimentos e possuem como meta a valorização da profissão contábil.

Devido à importância do tema escolhido e a riqueza das entrevistas efetuadas sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas quanto à identificação do comportamento empreendedor e da trajetória profissional relacionada a outras áreas ou outras regiões, podendo ser efetuadas comparações posteriores com essa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. S. **José Serafim Abrantes**: depoimento [maio 2013]. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (02:50:18 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.
- ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **McKinsey Quarterly**, p.48-61, Summer 1966.
- ALBERTI, V. Histórias dentro da História. In: PINSKY, C. B. (Org.). **Fontes Históricas**. São Paulo: Contexto, 2005. p. 155-202.
- ALCAZAR, J. M. C. **José Maria Chapina Alcazar**: depoimento [maio 2013]. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (01:55:07 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.
- \_\_\_\_\_. Contadores ganham importância diante das exigências crescentes. **Valor Econômico**. São Paulo, 19 mar. 2012. Suplementos & Revistas. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/especiais/2575404/contadores-ganham-importancia-diante-das-exigencias-crescentes>>. Acesso em: 12 maio 2012.
- ÂNGELO, E. B. Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 37-48, 2003. Disponível em: <[http://www.fAAP.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/empreendedorismo.htm](http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2013.
- ANJOS, L. C. M. et. al. Conhecer e empreender: um estudo sobre a utilização de artefatos gerenciais em organizações contábeis. **Revista de Gestão e Tecnologia – Navus**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 17-34, jul./dez. 2011.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANTHONY, R. N. et al. **Accounting**: text and cases. Chigado: Irwin, 1975.
- ASSAF NETO, A.; ARAUJO, A. M. P. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HISTÓRIA ORAL – ABHO. **Estatuto**. [1994]. Disponível em: <<http://www.historiaoral.org.br/estatuto>>. Acesso em: 08 jul. 2012.
- ATKINSON, R. The life story interview. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Ed.). **The handbook of interview research**: context and method. London: Sage, 2002. cap. 6, p. 121-139.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BELKAOUI, A. R. **Accounting theory**. 5. tn. London: Business Press, Thonson Learning, 2004.

BOWER, J. B. A profession of accounting-or of accountancy? **The Accounting Review**, Sarasota, v. 32, n. 2, p. 194-199, Abr. 1957.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 9.245**, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De19295.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De19295.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 3.384**, de 28 de abril de 1958. Dá nova denominação à profissão de guarda-livros. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Lei3384.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Lei3384.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2012.

BRUNDO, A. S.; MACKE, J.; GHEDINE, T. Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, set./out. 2004. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod\\_artigo=296&cod\\_edicao=41&cod\\_lista\\_edicao=41](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod_artigo=296&cod_edicao=41&cod_lista_edicao=41)>. Acesso em: 22 jul. 2012.

CAMPOS, E. V. **As características do comportamento empreendedor**. 2007. Disponível em: <<http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisa/2007/artigos/administracao/302.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2012.

CARDOSO, J. L.; SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L. B. Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo. v. 3, n. 3, p. 275-284, set./dez. 2006.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L. Existem competências a serem priorizadas no desenvolvimento do contador? Um estudo sobre os contadores brasileiros. **Revista de Gestão**, São Paulo. v. 17, n. 3., p. 353-367, jul./set. 2010.

CARVALHO, J. R. M. et al. Requisitos de qualidade em serviços contábeis no setor de comércio. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília. v. 11, n. 1-2, 2008. Disponível em: <<http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/Article/6>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

CATELLI, A. (Coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL – CPDOC. **O que é história oral**. [1994]. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/acervo/historiaoral>>. Acesso em: 07 jul. 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CESTARI JR, H. **Gestão contábil no ciclo de vida das pequenas empresas**. 2002. 218 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CHAMBERS, R. J. **Accounting, evaluation and economic behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1966.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHEN, M.; CHUN-YAO, T.; CHANG, J. A Survey Investigation into the Use of the Internet among Accounting Firms. **International Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 649-661, Dec. 2005.

CHIOMENTO, D. O. **Domingos Orestes Chiomento**: depoimento [abr. 2013]. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (01:46:11 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.

COELHO, F. U. **Curso de direito comercial**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Profissionais ativos nos conselhos regionais de contabilidade**. jul. 2013. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 560**, de 28 de outubro de 1983. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Disponível em: <[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_560.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_560.doc)>. Acesso em: 15 set. 2011.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 825**, de 28 de julho de 1998. Dispõe sobre o estatuto dos conselhos de contabilidade. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=1998/000825](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1998/000825)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 899**, de 27 de março de 2001. Dispõe sobre a certidão de regularidade do contabilista e das Organizações Contábeis. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2001/000899](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2001/000899)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 905**, de 19 de junho de 2001. Dispõe sobre a aplicação de penalidade à Organização Contábil e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2001/000905](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2001/000905)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 987**, de 15 de dezembro de 2003. Regulamenta a obrigatoriedade do contrato de prestação de serviços contábeis e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2003/000987](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2003/000987)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 1.246**, de 02 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a participação de estudantes em trabalhos auxiliares da profissão contábil. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2009/001246](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001246)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 1.370**, de 08 de dezembro 2011. Dispõe sobre o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2011/001370](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2011/001370)>. Acesso em: 12 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 1.390**, de 30 de março 2012. Dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res1390.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1390.htm)>. Acesso em: 12 maio 2012.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO. **Balanco Social 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/publicacoes/balanco\\_social/2012/Balanco\\_socioambiental\\_CRC\\_06\\_05\\_2013.pdf](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/balanco_social/2012/Balanco_socioambiental_CRC_06_05_2013.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Dados para dissertação** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lourenco.contabeis@uol.com.br> em 27 ago. 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSENZA, J. P. Perspectivas para a profissão contábil num mundo: um estudo a partir da experiência brasileira. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 30, n. 130, pgs. 44-64, jul./ago. 2001.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

CRUZ, R. R. N. **Análise da motivação dos empreendedores do novo paradigma do Século 21**: um estudo de caso com empreendedores do primeiro, segundo e terceiro setor de Brasília. 2009. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DELGADO, L. A. N. **História oral**: memória, tempo, identidades. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities and practices. New York: Harper & Row, 1973.

ECHEVERRIA, I. O profissional da contabilidade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 39, n. 122, pag-87-91, mar./abr. 2000.

ELLIS, T. S.; CASEY, K. M.; FLAHERTY, D. J. Public accounting firms and information technology: Adoption, usage, and expenditures. **The Journal of Computer Information Systems**. v. 40, n. 3, p. 10-14, Spring 2000.

EMMENDOERFER, M. L. As transformações na esfera do trabalho no final do século XX: Uma abordagem histórica e contingencial da questão do emprego e dos sindicatos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 5, pag-67-84, mar. 2001.

EMPREENDEADORISMO vira assunto mundial. **Estadão PME**, São Paulo, 16 dez. 2011. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,empreendedorismo-vira-assunto-mundial,1278,0.htm#>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

FABRI, P. E. **Pedro Ernesto Fabri**: depoimento [mar. 2013]. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (02:27:12 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS E DAS EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS – FENACON. Transformando contabilidade em informação gerencial. **Fenacon em serviços**, São Paulo, n. 66, p. 6-8, jun./jul. 2001.



FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/Pr. **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, Mestrado Profissional em Administração, v. 3, p. 45-69, 2005.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **Ser empreendedor: pensar, criar, moldar a nova empresa: exemplos e casos brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCO, S. **Criando o próprio futuro: O mercado de trabalho na era da competitividade total**. São Paulo: Ática, 1999.

FNUAP – FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A POPULAÇÃO. 2008-2012. Disponível em: <<http://www.mz.one.un.org/por>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GALLORO, V. D. **Victor Domigos Galloro: depoimento [maio 2013]**. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (00:55:10 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.

GATTI, I. C. As empresas de serviços contábeis no ano 2000. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 121, p.8-21, jan./fev. 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **2011 Global Report**. 2012. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/cat/1/global-reports>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: ENANPAD, 25., 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

GREATTI, L. Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá–Pr. **Revista FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão**, Franca, n. 1, v. 8, p. 67-83, 2005.

HABERKORN, E. M. **Gestão empresarial com ERP**. São Paulo: Microsiga, 2003.

HAGUETTE, M. T. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HARDERN, G. The development of standards of competence in accounting. **Accounting Education**, Santa Barbara. v. 4, n. 1, p. 17-28, Mar. 1995.

HECKERT, J. B.; WILSON, J. D. **Controllership**. 2. ed. New York: The Ronald Press Co., 1963.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BRENDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. Tradução: Antonio Zarotto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HENNING, D. A.; MOSELEY, R. L. Authority role of a functional manager: accountants and controller. **The Accounting Review**, Sarasota. v. 52, n. 3, p. 578-597, 1970.

HERMOGENES, M. A. V.; SILVA, C. H. Atuação empreendedora do profissional de contabilidade na cidade de Ji-Paraná: uma abordagem descritiva. **Revista Ciência & Consciência**, Ji-Paraná. v. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ulbrajp.edu.br/seer/inicia/ojs/viewarticle.php?id=146>>. Acesso em: 10 set. 2012.

HERNANDES, D. C. R. **Pesquisa sobre o uso de instrumentos de marketing por escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo**. 2005. 141 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. São Paulo: Artmed, 2009.

HORNGREN, C. T. **Accounting for management control**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1974.

IJIRI, Y. **Theory of accounting measurement**. Sarasota, Florida: American Accounting Association, 1975.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Resultados do Censo 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br>>. 2011. Acesso em: 18 jun. 2012.

IUDÍCIBUS, S. (Coord.) **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACQUES FILHO, A. O mercado de trabalho para o contador empreendedor. **Revista Acadêmica da FACECA – RAF**, Minas Gerais, 2001. Disponível em: <<http://www.faceca.br/raf/documentos/omercadodetrabalhoparaocontador.doc>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.

KESTER, R. B. The importance of the controller. **The Accounting Review**, Sarasota. v. 3, n. 3, p. 237-251, 1928.

KOLIVER, O. **A contabilidade e a controladoria, tema atual de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, mar. 2005.

KOLK, A.; MARGINEANTU, A. Globalisation/regionalisation of accounting firms and their sustainability services. **International Marketing Review**, Bingley. v. 26, n. 4/5, p. 396-410, 2009.

KOONAR, K. **CPA firms and functions**. Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.easyarticlesubmit.com/Article/CPA-Firms-and-Functions/9024>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. 4. ed. Orlando: Dryden, 1998.

LANG, A. B. S. G. História oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. In: BOM MEIHY, J. C. S. (Org.). **(Re)Introduzindo a história oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996.

LIBA, A. O Sistema de Custeio ABC em uma Organização Contábil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7. 2001, **Anais eletrônicos...** Leon: INTERCOSTOS, 2001. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo030.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

LIBA, A.; ROBLES, C.; BACCI, J. Aplicação do Sistema de Custeio ABC em uma Organização Contábil. **Revista Paulista de Contabilidade**, São Paulo. n. 480, p. 6-13, 2001.

LOW, M.; MACMILLAN, I. Entrepreneurship: past research and future challenges. **Journal of Management**, London. v. 14, n. 2, p. 139, 1988. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/215257310?accountid=34749>> Acesso em: 10 out. 2012.

LYRA, R. L. W. C. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica**. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MACHADO, R.; REIS, D. R. Níveis de insatisfações e satisfações dos serviços contábeis no processo das inovações incrementais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2008, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos...** Ponta Grossa: UEPG, 2008. Disponível em: <<http://ri.uepg.br:8080/riuepg//handle/123456789/421>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

MACHADO JR, S. A. **Sergio Approbato Machado Junior: entrevista**. [2012]. Entrevistadora: Adriana de Castro. São Paulo, TV CRCSP, 2012. Entrevista concedida ao programa CRCSP notícias. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/webtv.asp?c=noticias&v=24127](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/webtv.asp?c=noticias&v=24127)>. Acesso em: 12 mai. 2012.

MARGHEIM, L.; HORA, J. A.; PATTISON, D. Educational competencies that mid-sized CPA firms value in their professional accounting staff. **American Journal of Business Education**, Litleton. v. 3, n. 6, p. 69-80, jun. 2010.

MARION, J. C. **O Ensino da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade empresarial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHAL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

MATIAS, M. A.; CARVALHO JUNIOR, L. E. Perfil empreendedor de empresários contábeis: um estudo com profissionais de Minas Gerais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 19., 2012, Belém. **Anais...** Belém: CBC, 2012.

MATIAS, M. A.; MARTINS, G. O Legado de McClelland e a Educação Empreendedora em Contabilidade. In: CONGRESSO ANPCONT, 4., 2010, Natal. **Anais eletrônicos...** Natal: ANPCONT, 2010. Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/03/EPC307.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2012.

\_\_\_\_\_. Ações empreendedoras e manifestações cognitivas: um estudo com empresários contábeis de minas gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

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

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, Washington, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973. Disponível em: <<http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>>. Acesso em: 19 ago 2012.

\_\_\_\_\_. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, Tuscaloosa. v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MELLO, C. M. et al. Do que estamos falando quando falamos empreendedorismo no Brasil? **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, Mestrado Profissional em Administração, v. 8, p. 80-98, 2010.

MICHAELIS. **Dicionário de Língua Portuguesa**. 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=empreender>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, L. C. et al. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários? **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte. v.19, p.131-151, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/350>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

MIRSHAWKA, V. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NASSIF, V. M. J. et al. Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, Comitê Científico Interinstitucional, v. 7, p. 175-193, 2010.

NEEDLES JR. et al. Strategy for Implementation of IFAC *International Education Guideline No. 9: "Prequalification Education, Tests of Professional Competence and Practical Experience of Professional Accountants"*: A Task Force Report of the International Association for Accounting Education and Research (IAAER). **Journal of International Financial Management & Accounting**, Hoboken. v. 12, n. 3, p. 317-354, Autumn 2001.

NIVEIROS, S. I.; ARENHARDT, R. L.; ALMEIDA, E. M. Investigação e análise do perfil empreendedor dos alunos do curso de ciências contábeis da UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso. In: CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 2., 2008, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080810232100.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2012.

NOBREGA, D. M. et al. 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**, Itajubá, v. 8, n. 3, p. 129-143, 2010. Disponível em: <<http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V08N03/03-0210-v8-n3-2010.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2012

NOGUEIRA, V.; FARI, M. A. Perfil do profissional contábil: relações entre formação e atuação no mercado de trabalho. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 2, n. 1, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OWEN, A. S. Measuring large UK accounting firm profit margins, mergers and concentration: A political economy of the accounting firm. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Bingley. v. 16, n. 2, p. 275-297, 2003.

PELEIAS, I. R. et al. Marketing Contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo. **UnB Contábil – UnB**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 71-107, jan./jun. 2007.

\_\_\_\_\_, et al. Planejamento Estratégico em Organizações Contábeis na Cidade de São Paulo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC**, Brasília, v. 5, n. 1, art. 4, p. 73-98, jan/abr. 2011. Disponível em: <<http://repec.org.br/index.php/repec/article/viewArticle/56>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

PEREIRA, M. C. C. Empresas de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 29, p. 5–14, ago./out. 2005.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). **Experimentos com histórias de vida**: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice, 1988.

REQUIÃO, R. **Curso de direito comercial**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

RIPAMONTI, A. Empresas de serviços contábeis virtuais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n.119, p. 10-21, set/out 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, A. L. **Princípios fundamentais de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Ética profissional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, R. C. G.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; JESUS, P. H. S. Contador *controller*: análise da percepção dos *controllers* quanto às competências exigidas para o desempenho da função. **Parlatorium – Revista eletrônica da FAMINAS**. Belo Horizonte, v. 6, n. 6, p. 56-71, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.faminasbh.edu.br/parlatorium/download.php?id=7>>. Acesso em: 18 set. 2012.

SANTOS, S. L. G. **Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos**: depoimento [abr. 2013]. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (02:05:07 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.

SCARPIN, M. R. S. et al. Desenvolvimento de um ambiente propício para inovação no setor de serviços: uma análise em empresas de serviços contábeis do vale do Itajaí - SC. **Rev. Contabilidade e Organizações – RCO**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 91-108, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v5n13/v5n13a07.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2012.

SCARPIN, M.; SCARPIN, J. E.; CALIJURI, M. S. S. Estratégias de marketing e sua utilização como ferramenta competitiva para as empresas de contabilidade. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9. 2003, Gramado. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/conv/t13.pdf>>. Acesso em: 02. ago. 2012.

SCHAEFER, J.; PELUCHETTE, J. V. E. Gender-based differences of partners in CPA firms: Evidence from Kentucky. **Journal of Applied Business Research**, Litleton. v. 11, n. 1, p. 60-67, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHIGUNOV, T. R. Z.; SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo**, v. 2, n. 1, maio 2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

SHIMOMOTO, H. **Hatiro Shimomoto**: depoimento [maio 2013]. Entrevistador: Rafael Augusto Lourenço. São Paulo, 2013. Arquivo eletrônico (01:14:38 min). Entrevista concedida para elaboração de dissertação de mestrado do entrevistador.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distancia da UFSC, 2001.

SILVA, J. S.; SOLINO, A. S. Perfil empreendedor: um estudo sobre a nova realidade do prestador de serviços de contabilidade. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: SEGET, 2012. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos04/103\\_Artigo%20para%20SEGET2.doc](http://www.aedb.br/seget/artigos04/103_Artigo%20para%20SEGET2.doc)>. Acesso em: 10 set. 2012.

SILVA, T. M.; GRÄBNER, S.; BANDEIRA, A. M. Perspectiva atual para a formação do contador. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 1, set/nov. 2004. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/19/3406>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

SILVEIRA, A. C. et al. **Empreendedorismo**: a necessidade de se aprender a empreender. 2007. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo\\_daniele.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2012.

SOUZA, T. C. G.; RIBEIRO, M. J.; CARNEIRO, A. Modelo de gestão por atividades: uma proposta para prestadoras de serviços contábeis. In: CONGRESSO ANPCONT, 5., 2011, Vitória. **Resumo dos trabalhos**. São Paulo: ANPCONT, 2011.

SPINELLI, E. L. **Estratégias na gestão de organizações contábeis**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 125, p. 37-45, set./out. 2000.



STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SZMUSZKOWICZ, M. **O grau de desenvolvimento adquirido pelo aluno nas Universidades da Região Metropolitana de São Paulo**. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

TEDESCO, K. V.; SILVEIRA, R. S. Formação de preços de serviços em um escritório de assessoria contábil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND II, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução: Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

THOMPSON, P. **A voz do passado: História oral**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VALADARES, S. **O empreendedorismo no mundo**. 2012. Disponível em: <<http://colunas.revistapegn.globo.com/mulhereseempreendedoras/2012/07/06/o-empreendedorismo-no-mundo/>>. Acesso em: 06 nov. 2012.

VERA-MUÑOZ, S. C.; HO, J. L.; CHOW, C. W. Enhancing Knowledge Sharing in Public Accounting Firms. **Accounting Horizons**, Sarasota. v. 20, n. 2, p. 133-155, jun. 2006.

VILLENA, D. J. S. et al. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. **Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio – FOCO**, Vila Velha, 2ª ed. Jan./jun. 2007. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo\\_daniele.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2012

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC**, Brasília, v. 5, Ed. Especial, art. 3, p. 45-76, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/247>>. Acesso em: 15 out. 2012.

WEBER, A. **The advantages of outsourcing financial and accounting services with the right firm.** [2004]. Association Management. Disponível em: <<http://www.thefreelibrary.com/The+advantages+of+outsourcing+financial+and+accounting+services+with...-a0122662036>>. Acesso em: 26 mar. 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Strategic management:** concepts. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

## APÊNDICE A – Artigos sobre organizações contábeis no Brasil - Revistas

Grupo de Temáticas	Periódicos			Autores	Título
	Título	Vol.	Ano		
Custos	Pensar Contábil	03	1999	Sandra Figueiredo e Iva Costa Maia	Preços em organizações de serviços contábeis no município de Fortaleza.
	Revista Brasileira de Contabilidade	131	2001	Jaime Fabro	Custeio Baseado em atividades (ABC) aplicado à empresas prestadoras de serviços contábeis.
	Revista Brasileira de Contabilidade		2007	Carmem Haab Lutte Cavalcante e Catiane da Silva	Custo da prestação de serviços contábeis.
Qualidade dos Serviços	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	02	2003	Tânia Regina Zunino Shigunov e André Rogério Shigunov	A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade.
	REAd	10	2004	Alessandra da Silva Brundo; Janaina Macke e Tatiana Ghedine	Um estudo exploratório e descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre.
	Revista Brasileira de Contabilidade		2006	Daniel Azevedo Palma	Perfil da relação profissional entre as empresas de serviços contábeis (ESC) e a micro e pequena empresa (MPE): uma pesquisa de campo na cidade de Unai/MG.
	Contabilidade Vista & Revista	19	2008	Luiz Carlos Miranda; Jeronymo José Libonati; Deivisson Rattacaso Freire e Odilon Saturnino	Demanda por serviços contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários?
	UnB Contábil	11	2008	José Ribamar Marques de Carvalho; Karla Katiúscia Nóbrega de Almeida; José Alexandre Abrantes da Silva e Danuza Marques da Nóbrega.	Requisitos de qualidade em serviços contábeis no setor de comércio.
	ReAC	01	2009	Lorena de Andrade Pinho; Márcio Santos Sampaio; Isac Pimentel Guimarães; Wandré de Andrade Pinho; Sônia Maria da Silva Gomes e Tânia Cristina Azevedo.	Failure Mode and Effect Analysis-FMEA: uma ferramenta para promoção da qualidade no Setor Fiscal das empresas de serviços contábeis.
Qualidade dos Serviços	P&D em Engenharia de Produção,	08	2010	Danuza Marques da Nóbrega; José Ribamar Marques de Carvalho; Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho e Lúcia Silva Albuquerque	Percepção dos atributos de satisfação da qualidade em serviços contábeis: uma investigação no comércio varejista da cidade de Sousa/PB.
	Repec	05	2011	Juliane Fank Paganotto; Estela Pitwak Rossoni e José Francisco Ribeiro Filho.	Uma investigação sobre o nível de conhecimento e observância da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade em escritórios de contabilidade

Qualidade dos Serviços	Revista Brasileira de Contabilidade		2012	Rodrigo Fernando Malaquias	Relação entre cultura organizacional e qualidade dos serviços prestados por escritórios de contabilidade.
	Revista Brasileira de Contabilidade		2012	Camila Marquez Cardoso e Rodrigo Fernandes Malaquias	Análise empírica da inovação nos serviços prestados por escritórios de contabilidade versus a qualidade percebida por seus clientes
Marketing	Revista Catarinense da Ciência Contábil	03	2004	Omeri Dedonato; Sady Mazzioni; Diogo Pereira dos Santos; Antonio Benedito Silva Oliveira e Marcia Edir Simon	Marketing contábil: Um instrumento de comunicação na Estratégia competitiva profissional
	UnB Contábil	10	2007	Ivam Ricardo Peleias Danieli C. Ramos Hernandez; Mauro Neves Garcia e Dirceu da Silva	Marketing Contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade no Estado de São Paulo
Planejamento Estratégico	Revista Brasileira de Contabilidade	119	1999	Alexandre Ripamonti	Empresas de serviços contábeis virtuais
	Revista Brasileira de Contabilidade	125	2000	Enory Luiz Spinelli	Estratégia na gestão de organizações contábeis
	Contabilidade Vista & Revista	12	2001	Vidigal Fernandes Martins	A necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis.
	Contabilidade Vista & Revista	13	2002	Fabiano Maury Raupp e Ilse Maria Beuren	Implantação de Serviços Virtuais em uma Empresa Contábil.
	Pensar Contábil	07	2005	Mário César Cordeiro Pereira	Empresas de serviços contábeis: Condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora.
	Revista Brasileira de Contabilidade		2006	Maria Lúcia Melo de Souza Deitos	A gestão da Tecnologia da Informação nas organizações de serviços contábeis.
Planejamento Estratégico	Pensar Contábil	09	2007	Manoel Severino de Jesus	Treinamento em Organizações Contábeis: Um Elemento Estratégico para valorização Profissional e Melhoria dos Serviços.
	ConTexto	09	2009	Ana Tercia Lopes Rodrigues e Ilsa Solka de Lemos	Ferramenta de gestão para organizações contábeis.
	Revista Brasileira de Contabilidade		2009	Paulo Cesar Mucelin; Eduardo Rodríguez Osés e Carlos Alberto Mucelin	A gestão da empresa familiar prestadora de serviço contábil: um estudo comparativo entre Brasil e Espanha
	BASE Unisinos	07	2010	Angela Maria Haberkamp; Antonio Carlos Gastaud Maçada; Simone Leticia Raimundini e Márica Bianchi.	Impacto dos investimentos em tecnologia da informação (ti) nas variáveis Estratégicas das empresas prestadoras de serviços contábeis.

Planejamento Estratégico	Repec	05	2011	Silvana Anita Walter; Ana Paula Capuano da Cruz e Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.	Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade.
	Repec	05	2011	Ivam Ricardo Peleias; Francisco Henrique Figueiredo de C. Junior; Maurício Lopes da Cunha e João Bosco Segreti	Planejamento estratégico em organizações contábeis na cidade de São Paulo.
	Caderno Profissional de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba	01	2011	Ricardo Martinelli Martins; Valéria Rueda Elias Spers e Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão Camargo	Sistemas de informação em organizações contábeis: estudo Multicasos.
Planejamento Estratégico	Repec	05	2011	Frederico A. de Carvalho; Marcelo Resende; Francisco José dos Santos Alves e Marcelino José Jorge	Diversificação do treinamento em organizações contábeis: uma análise empírica utilizando modelos de contagem.
	Revista de Contabilidade e Organizações RCO	05	2011	Wendel Alex Castro Silva; Adriana Maria Rocha e Alfredo Alves Oliveira Melo	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 - RCO	05	2011	Marcia Regina Santiago Scarpin; Luis Cesar Mondini; Mariana Neumann e Denise Del Prá Netto Machado	Desenvolvimento de um ambiente propício para inovação no setor de serviços: uma análise em empresas de serviços contábeis do vale do Itajaí/SC
	Revista Brasileira de Contabilidade		2013	Luciano Bendlin, Carlos Otavio Zenff, Joselene do Rocio Smyk e Luiz Carlos de Souza Filho	Proposta de indicadores de desempenho em uma empresa de serviços contábeis a partir do <i>Balanced Scorecard</i>

**APÊNDICE B – Artigos sobre organizações contábeis no Brasil – Congressos, Simpósios e Convenções.**

Grupo de Temáticas	Evento		Autores	Título
	Nome	Ano		
Custos	VII Congresso Internacional de Custos	2001	Amauri Liba	O sistema de custeio ABC em uma organização contábil.
	XXXV EnANPAD	2011	Keila Viviane Tedesco e Rodrigo Silvio da Silveira	Formação de Preços de Serviços em um Escritório de Assessoria Contábil
Marketing	IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul	2003	Maria Aparecida Scarpin; Jorge Eduardo Scarpin e Mônica Sionara Schpallir Calijuri.	Estratégias de Marketing e sua utilização como ferramenta competitiva para as empresas de contabilidade.
Qualidade dos Serviços	Congresso Internacional de Administração	2008	Rosaly Machado e Dácio Roberto dos Reis	Níveis de Insatisfações e Satisfações dos Serviços Contábeis no Processo das Inovações Incrementais.
Planejamento Estratégico	X Congresso Internacional de Custos	2007	Janieiry Queiroga da Costa; Anamélia Cavalcanti Carvalho de Melo; André Luiz de Souza; Clebson Cabral da Silva e Nayamade Almeida Adriano	A tecnologia da informação das empresas prestadoras de serviços contábeis: um estudo realizado na cidade de Pesqueira/PE.
	IX Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2009	Silene Rengel; Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e Carlos Eduardo Facin Lavarda	As alterações da lei das S/A sob a ótica dos proprietários de organizações de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina.
	VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	2011	Isabelle Carlos Campos Rezende; Alisson Felipe Silva de Souza; Eliedna de Sousa Barbosa e Adriana Fernandes de Vasconcelos	Utilização de um Sistema de Informação no Armazenamento e Gestão de Informação Contábil e Gerencial: um Estudo Exploratório em Escritórios de Contabilidade de João Pessoa-PB.
	V Congresso ANPCONT	2011	Tarcita Cabral Ghizoni de Sousa; Maria José Ribeiro e Adilson Carneiro	Modelo de gestão por atividades: uma proposta para prestadoras de serviços contábeis.

<b>Planejamento Estratégico</b>	IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	2012	Graciela Dias Coelho Jones e Vanessa Ramos da Silva	Análise do Gerenciamento do Processo de Recebimento e Arquivamento de Documentos Fiscais em uma Empresa Prestadora de Serviços Contábeis Mineira.
	VII Congresso ANPCONT	2013	Dinorá Baldo de Faveri, Paulo Roberto da Cunha, Vanderlei dos Santos e Deivison Anselmo Leandro	Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento: Um estudo com prestadoras de serviços contábeis do estado de Santa Catarina

### APÊNDICE C – Artigos sobre organizações contábeis no Exterior – Revistas

Grupo de Temáticas	Periódicos			Autores	Título
	Título	Vol.	Ano		
Qualidade dos Serviços	The Journal of Computer Information Systems	03	2000	T. Selwyn Ellis; K. Michael Casey e Daniel J. Flaherty	Public accounting firms and information technology: Adoption, usage, and expenditures.
	Leadership & Organization Development Journal	01	2001	Gary Kleinman; Philip H. Siegel e Claire Eckstein	Mentoring and learning: the case of CPA firms.
	Journal of American Academy of Business	02	2003	Leslie Leong; Shaio-Yan Huang e Jovan Hsu	An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian Accounting Firms
	International Journal of Management	22	2005	Meiping Chen; Chun-Yao Tseng e Justine Chang	A Survey Investigation into the Use of the Internet among Accounting Firms
	Accounting Horizons	20	2006	Sandra C. Vera-Muñoz; Joanna L. Ho e Chee W. Chow	Enhancing Knowledge Sharing in Public Accounting Firms.
	Managerial Auditing Journal	24	2009	Philip Law	Advancement to partnership in public accounting firms in Hong Kong.
	American Journal of Business Education	03	2010	Loren Margheim, Judith A. Hora, Diane Pattison	Educational Competencies That Mid-Sized CPA Firms Value In Their Professional Accounting Staff.
	Expert Systems with Applications	39	2012	Wen-Chin Choua e Yi-Ping Chengb	A hybrid fuzzy MCDM approach for evaluating website quality of professional accounting firms
	Australian Accounting Review	23	2013	Wines, G. L., Carr, R. A., Cooper, B. J., Ferguson, C. B., Hellier, P. K. e Jackling, B. F.	Rural and Regional Australian Public Accounting Firm Services: Service Provision, Concerns and Tensions
	Accounting, Organizations and Society	38	2013	Michel W. Landera, Bas A.S. Koeneb e Shelly N. Linssenb	Committed to professionalism: Organizational responses of mid-tier accounting firms to conflicting institutional logics
	Accounting, Auditing & Accountability Journal	26	2013	Kathryn Haynes	Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered identity formation: An autoethnography of an accounting firm
Accounting, Auditing & Accountability Journal	26	2013	William E. Shafer, Margaret C.C. Poon e Dean Tjosvold	An investigation of ethical climate in a Singaporean accounting firm	
Planejamento Estratégico	Review of Quantitative Finance and Accounting	20	2003	Wikil Kwak; Yong Shi e Kooyul Jung	Human Resource Allocation in a CPA Firm: A Fuzzy Set Approach.
	Management International Review	45	2005	Praveen Parboteeah; John B. Cullen; Bart Victor e Tomoaki Sakano	National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U. S. and Japanese Accounting Firms.



<b>Planejamento Estratégico</b>	Issues in Accounting Education	21	2006	Ambrose Jones III e Carolyn Strand Norman	Decision Making in a Public Accounting Firm: An Instructional Case in Risk Evaluation, Client Continuance, and Auditor Independence within the Context of the Sarbanes-Oxley Act of 2002.
	International Marketing Review	26	2009	Ans Kolk e Andreea Margineantu	Globalisation/regionalisation of accounting firms and their sustainability services.
	Journal of International Business Research	10	2011	Katherine Campbell e Duane Helleloid	Implications of ifrs adoption on the organization and human resource management practices of global accounting firms.
	Current Issues in Auditing	6	2012	David N. Herda	Auditors' Relationship with Their Accounting Firm and Its Effect on Burnout, Turnover Intention, and Post-Employment Citizenship
	Journal of Accounting & Organizational Change	8	2012	Mark Edward Pickering	Publicly owned accounting firm consolidators: executive benefit expectations
	Journal of applied business and economics	13	2012	Devie Josua Tarigan	The Readiness of Local Public Accounting Firms to Globalization
	Australasian Accounting Business and Finance Journal	6	2012	Mark Edward Pickering	Partnership Versus Public Ownership of Accounting Firms: Exploring Relative Performance, Performance Measurement and Measurement Issues
	The British Accounting Review	45	2013	<u>Hossein Nouria e Robert J. Parker,</u>	Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms
<b>Custos</b>	Managerial Auditing Journal	27	2012	Magdy S. Farag e Rafik Z. Elias	Public accounting firms' mix of service revenue and average productivity: Evidence using revenue per partner
	Accounting Horizons	26	2012	Penelope L. Bagley , Derek Dalton , e Marc Ortegren	The Factors that Affect Accountants' Decisions to Seek Careers with Big 4 versus Non-Big 4 Accounting Firms
<b>Fusões</b>	Accounting Horizons	14	2000	Susan H. Ivancevich e Asghar Zardkoohi	An Exploratory Analysis of the 1989 Accounting Firm Megamergers.
	Accounting, Auditing & Accountability Journal	16	2003	Aneirin Siôn Owen	Measuring large UK accounting firm profit margins, mergers and concentration: A political economy of the accounting firm.
	The Business Review	08	2007	Chung-Cheng Yang e Tsung-Yi Tsai	Mergers and Scale Economies in Taiwan's CPA Firms.

## APÊNDICE D – Artigos sobre o comportamento empreendedor do profissional contábil no Brasil

Periódico/Evento		Autores	Título
Nome	Ano		
Revista Acadêmica da FACECA - RAF	2001	Arlindo Jacques Filho	O mercado de trabalho para o contador empreendedor.
Revista Eletrônica de Administração - REAd	2004	Alessandra da Silva Brundo; Janaina Macke; Tatiana Ghedine	Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre.
Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM	2004	Tania Moura da Silva; Selia Gräbner; Ana Mariella Bandeira	Perspectiva atual par a formação do contador.
Revista Pensar Contábil	2005	Mário César Cordeiro Pereira	Empresas de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora.
Revista Ciência & Consciência	2006	Michel Anderson Vallim Hermógenes; Carlos Henrique da Silva	Atuação empreendedora do profissional de contabilidade na cidade de Ji-Paraná: uma abordagem descritiva.
Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos -BASE	2006	Jorge Luiz Cardoso; Marcos Antonio de Souza; Lauro Brito Almeida	Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório.
Revista Perspectivas Contemporâneas	2007	Murilo Arthur Fari; Valdir Nogueira	Perfil do profissional contábil: relações entre formação e atuação no mercado de trabalho.
2º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças	2008	Sofia Ines Niveiros; Ramon Luiz Arenhardt; Eliane Marques de Almeida	Investigação e análise do perfil empreendedor dos alunos do curso de ciências contábeis da UFMT.
Revista de Gestão - REGE	2010	Ricardo Lopes Cardoso; Edson Luiz Riccio	Existem competências a serem priorizadas no desenvolvimento do contador? Um estudo sobre os contadores brasileiros.
IV Congresso ANPCONT	2010	Márcia Athayde Matias; Gilberto de Andrade Martins	O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade.
Revista Eletrônica da FAMINAS - Parlatorium	2011	Rosália Costa Gonçalves dos Santos; Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, Paulo Henrique Santos de Jesus	Contador <i>Controller</i> : análise da percepção dos <i>controllers</i> quanto às competências exigidas para o desempenho da função.
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPEc	2011	Silvana Anita Walter; Ana Paula Capuano da Cruz; Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo	Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade.
Revista de Gestão e Tecnologia - NAVUS	2011	Luiz Carlos Marques dos Anjos; Paulo da Cruz Freire dos Santos; Luiz Carlos Miranda; Daniel José Cardoso da Silva; Rommel de Santana Freire	Conhecer e empreender: um estudo sobre a utilização de artefatos gerenciais em organizações contábeis.

XXXVI ENANPAD	2012	Marcia Athayde Matias, Gilberto de Andrade Martins	Ações empreendedoras e manifestações cognitivas: um estudo com empresários contábeis de minas gerais.
IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT	2012	Joaci Sabino Silva; Antônia da Silva Solino	Perfil empreendedor: um estudo sobre a nova realidade do prestador de serviços de contabilidade.
19º Congresso Brasileiro de Contabilidade	2012	Marcia Athayde Matias; Luiz Ernani de Carvalho Junior	Perfil empreendedor de empresários contábeis: um estudo com profissionais de minas gerais.

**APÊNDICE E – Carta convite para participar de pesquisa acadêmica contábil**

São Paulo, 18 de setembro de 2012.

Prezado Sr. \_\_\_\_\_  
Sócio da \_\_\_\_\_

Ref.: Pedido de colaboração para participar de pesquisa acadêmica contábil

Prezado empresário,

O Sr. Rafael Augusto Lourenço, aluno do **Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**, está efetuando a pesquisa para sua dissertação de mestrado, intitulada **“Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo”**. O objetivo é identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo. Segue anexa a síntese do projeto de pesquisa, para sua apreciação.

O Sr. Rafael precisa entrevistar empresários contábeis na Grande São Paulo. O Sr., juntamente com outros seis empresários, é uma das pessoas que pode contribuir de forma decisiva para o sucesso da empreitada.

Queremos convidá-lo a participar da pesquisa. Após sua concordância o Sr. Rafael fará o contato inicial, fornecendo outras informações importantes, bem como solicitará o agendamento de duas entrevistas, de até duas horas cada. As entrevistas serão presenciais, sendo a primeira precedida de uma visita à sua organização contábil, cujos dados são essenciais para o sucesso da investigação.

Na 1ª entrevista os dados obtidos serão gravados, transcritos e remetidos a V. Sa., para conhecimento e ratificação / retificação. Na 2ª entrevista, pretendemos obter a validação e a versão final dos relatos, sempre com sua concordância. Na sequência, os dados obtidos serão usados para a conclusão da pesquisa e redação da dissertação.

É uma pesquisa inédita no País. É nosso sincero desejo de que os resultados obtidos ofereçam relevantes contribuições aos profissionais contábeis. Nosso objetivo é que a comunidade acadêmica e a sociedade em geral conheçam melhor o segmento de empresas de serviços contábeis, além de demonstrar que atitudes empreendedoras fazem a diferença no ambiente dos negócios.

Caso V. Sa. aceite colaborar conosco, solicitamos o especial obséquio de

informar, nos telefones e e-mails abaixo informados, o Mestrando Rafael e / ou o Orientador, Prof. Ivam. Pedimos licença e tomaremos a liberdade de, em sete dias após a remessa desta correspondência, fazer contato consigo, para sabermos de sua decisão.

Os resultados obtidos serão remetidos a V.Sa.

Estamos à disposição para esclarecimentos adicionais. Esperamos sinceramente que o Sr. possa colaborar conosco.

Receba nossas saudações acadêmicas e contábeis.

Cláudio Parisi  
Coordenador do Programa de Mestrado  
11-3272-2301 – [claudio.parisi@uol.com.br](mailto:claudio.parisi@uol.com.br)

Ivam Ricardo Peleias  
Professor Orientador  
11-3272-2338 / 11-99909-6949 – [ivamrp@fecap.br](mailto:ivamrp@fecap.br)

Rafael Augusto Lourenço  
Mestrando Pesquisador  
43 3536.1126 / 43 8803.6015 - [rafael.lourenco@edu.fecap.br](mailto:rafael.lourenco@edu.fecap.br)

## APÊNDICE F – Email de confirmação da participação dos sujeitos da pesquisa

**Rafael Lourenço**

---

**De:** Mara Carvalho - Secretaria SESCOON-SP [mara.carvalho@sesccon.org.br]  
**Enviado em:** terça-feira, 13 de novembro de 2012 15:27  
**Para:** 'Rafael Lourenço'  
**Assunto:** RES: Minuta Projeto Pesquisa final  
**Anexos:** atual.jpg

Prezado Rafael, boa tarde

Conforme nos falamos por telefone, confirmo a participação do Sr. Jose Maria Chapina Alcazar em seu projeto.

Ficando à disposição para agendamento da entrevista.

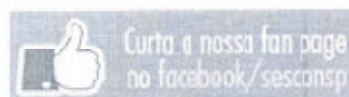
Atenciosamente,

**Mara Carvalho** | Secretária da Presidência

**Sescocon-SP**  
 Avenida Tiradentes, 960  
 Cep 01102-000 - Luz - São Paulo - SP  
 ☎ Fone: (55 011) 3304-4403  
 📠 Fax: (55 011) 3304-4409  
 ✉ [mara.carvalho@sesccon.org.br](mailto:mara.carvalho@sesccon.org.br)  
 🌐 [www.sesccon.org.br](http://www.sesccon.org.br)  
 🗣 Como estou lhe atendendo? Dê sua opinião através do e-mail: [ouvidoria@sesccon.org.br](mailto:ouvidoria@sesccon.org.br)



Antes de imprimir pense em seu compromisso com o Meio Ambiente.



Siga o SESCOON-SP  
 no twitter @sescconsp



**Rafael Lourenço**

---

**Assunto:** ENC: Pesquisa acadêmica contábil

-----Mensagem original-----

**De:** [jacira@grupoking.com.br](mailto:jacira@grupoking.com.br) [mailto:[jacira@grupoking.com.br](mailto:jacira@grupoking.com.br)] Enviada em: quarta-feira, 10 de outubro de 2012 10:14  
**Para:** rafael lourenco  
**Cc:** claudio parisi; ivamrp  
**Assunto:** Pesquisa acadêmica contábil

Rafael, bom dia!

Me desculpe novamente o mal entendido, acreditando que já era para agendar a visita com o Dr. Hatiro Shimomoto.

Mas, conforme relatado por telefone, Dr. Hatiro colocou-se à disposição para colaborar com a sua pesquisa.

Atenciosamente,

Jacira K. Tomiyoshi  
 Org. King de Contabilidade Ltda.  
 (11) 2856-7290

**Rafael Lourenço**

---

**De:** Rafael Lourenco [rh.alvorada@uol.com.br]  
**Enviado em:** quinta-feira, 27 de setembro de 2012 16:52  
**Para:** Rafael  
**Assunto:** ENC: Pesquisa Acadêmica Contábil

**De:** Pedro Fabri [mailto:pedro.fabri@flaumar.com.br]  
**Enviada em:** quinta-feira, 27 de setembro de 2012 15:36  
**Para:** rafael.lourenco@edu.fecap.br; ivamrp@fecap.br  
**Cc:** Flaumar - Pedrinho  
**Assunto:** Pesquisa Acadêmica Contábil

Caros Srs. Ivam e Rafael,  
 Recebi e agradeço convite para colaborar na pesquisa acadêmica contábil.  
 Fico feliz em ajuda-lo neste trabalho, pois com certeza estaremos contribuindo com a valorização de nossa profissão Contábil, principalmente com as Empresas de Serviços Contábeis.  
 Fico a disposição, se precisar meu celular é 98244.1188

forte abraço



**Pedro Ernesto Fabri**  
 Diretor

**DDR 2087-6670**  
**PABX 2087-6677**  
**Skype pedrofabri.flaumar**

**Rafael Lourenço**

---

**De:** Rafael Lourenco [rh.alvorada@uol.com.br]  
**Enviado em:** terça-feira, 2 de outubro de 2012 14:30  
**Para:** Rafael  
**Assunto:** ENC: PESQUISA ACADEMICA CONTABIL

**De:** Sebastiao [mailto:slgs2006@terra.com.br]  
**Enviada em:** terça-feira, 2 de outubro de 2012 13:33  
**Para:** claudio.parisi@uol.com.br; ivamrp@fecap.br; rafael.lourenco@edu.fecap.br  
**Assunto:** PESQUISA ACADEMICA CONTABIL

Prezados,

Com referência ao pedido de colaboração para participar de Pesquisa Acadêmica Contábil, do Mestrando Pesquisador **RAFAEL AUGUSTO LOURENÇO**, além de aceitar o pedido também quero externar a minha gratidão por terem me escolhido para fazer parte deste seleto grupo de profissionais.

Sem mais, fico desde já a inteira disposição dos senhores.

Abraços

Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos  
 (11) 99946 5917 – 2218-1374 – 2218-1376 – 2218-1377 – 2218-1176

**Rafael Lourenço**

---

**De:** Galloro [galloro@galloro.com.br]  
**Enviado em:** terça-feira, 13 de novembro de 2012 14:53  
**Para:** rh.alvorada@uol.com.br  
**Assunto:** Pesquisa acadêmica contábil

Rafael, Boa tarde.

Conforme relatado por telefone, Dr. Victor Galloro colocou-se à disposição para colaborar com a sua pesquisa.

Atenciosamente,

---

**Keiti Ponvequi**  
**Departamento de Compras**  
**Tel.:** +55 (11) 3255-0555 **Ramal 129**  
**Fax.:** +55 (11) 3214-1139  
**E-mail:** [galloro@galloro.com.br](mailto:galloro@galloro.com.br)  
**Visite:** [www.galloro.com.br](http://www.galloro.com.br)





## APÊNDICE G – Roteiro de entrevistas

### 1º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo → Levantar o perfil de administração da Organização Contábil.**

- 1) Outros parentes seus trabalham na OC? Isto influencia a maneira de dirigi-la?
- 2) Como você delega autoridade? O que você sente ao delegar ?
- 3) Qual estratégia você usa para desenvolver/conquistar clientes?
- 4) Você elabora o Planejamento Estratégico na sua empresa? Por quê?
- 5) Como são as relações com os seus colaboradores?
- 6) O que você procura quando recruta e/ou seleciona pessoal?
- 7) Como você vê os competidores/concorrência?
- 8) A OC elabora algum tipo de Indicador interno ou externo?
- 9) Você tem notícias sobre fusões de OCs em outros países? Isso poderia ocorrer no Brasil? Se ocorrer, quais seriam as razões?

### 2º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo → Levantar o perfil empreendedor.**

- 10) Narre sua trajetória profissional: posições ocupadas, datas, empresas e fatos relevantes.
  - a. Relate um momento específico importante em sua carreira. O que aconteceu? Quando? Por quê?
- 11) Alguém serviu de “modelo” para sua decisão de se tornar empresário?
- 12) Descreva o ambiente atual quanto às possibilidades de uma pessoa ter *sucesso* como empreendedor (empresarial, profissional)?
- 13) O que você considera necessário para ter *sucesso* no seu setor de atividade?
- 14) Você se considera uma pessoa empreendedora? Por quê?
- 15) Você já trabalhou como empregado? Por quê? Como foi a experiência?
- 16) Descreva as suas relações externas à OC: atuação em órgãos de classe da profissão contábil, religião, esportes, política, outras entidades com as quais convive.
  - a. Que valor você atribui às relações externas?

- 17) O que considera essencial para ter *sucesso* no dia-a-dia? Isso de alguma forma explica o seu *sucesso*?
- 18) Como você se prepara para o futuro?
- 19) Quais competências você possui e que considera importantes para ser empreendedor?
- 20) Atribua uma nota de 0 a 10 ao seu grau de preparação para os desafios da sua carreira como empreendedor.
- 21) O que mais você quer realizar? O que você deseja deixar para a posteridade?
- 22) O que você diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem OC's?

### **3º BLOCO DE PERGUNTAS**

**Objetivo → Levantar a opinião quanto à entrevista.**

- 23) Há outros assuntos não tratados, que você gostaria de comentar antes de encerrarmos?
- 24) O que você achou da entrevista? Quer sugerir algo sobre a forma ou ao conteúdo das perguntas?

## APÊNDICE H – Transcrições das entrevistas

### TRANSCRIÇÃO DOMINGOS ORESTES CHIOMENTO

**Rafael -**

São Paulo, 08 de abril de 2013, estou hoje com o senhor Domingos, para dar continuidade ao projeto de pesquisa da FECAP. Senhor Domingos, em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a oportunidade, a disponibilidade em participar desse projeto de pesquisa que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. Essa pesquisa pretende proporcionar um melhor conhecimento da área de contabilidade e bem como demonstrar que atitudes empreendedoras podem fazer diferença nesse nosso meio competitivo hoje, atualmente. A entrevista é composta de 24 perguntas, elas estão distribuídas em três blocos, que terão como objetivo levantar o perfil da organização, o perfil do profissional e o último bloco, o encerramento. Gostaria que o senhor ficasse à vontade para pedir o desligamento do gravador a qualquer momento, se o senhor não quiser responder alguma pergunta, fique tranquilo. Após essa entrevista, os dados serão transcritos, eu vou mandar pro senhor via e-mail pro senhor aprovar ou retificar alguma coisa. E pode ser que possivelmente haverá uma segunda entrevista para avaliação desses dados, possivelmente. Podemos começar?

**Domingos -**

Podemos começar.

**Rafael -**

Então como eu falei, esse primeiro bloco a função dele, o objetivo dele é levantar o perfil da organização. Então outros parentes do senhor trabalham na organização contábil?

**Domingos -**

Inicialmente eu agradeço sua presença, Rafael, desejando sucesso no encaminhamento desse projeto. Também agradeço ao professor Peleas por nos inserir no rol de profissionais que, na visão dele, possa fazer parte desse trabalho. O nosso escritório, a nossa empresa contábil, começou comigo, eu e Deus. Após cinco anos de atividade, nós nos associamos a dois colaboradores, convidando-os a serem nossos sócios, de forma que a partir de então teríamos dois sócios e sete colaboradores. Um sócio convidado saiu após dois anos, o outro sócio, Elcio, permanece conosco há mais de 40 anos. Tal fato talvez devesse ser levado ao Guinness Book: uma sociedade de profissionais com os mesmos sócios por tanto tempo. O escritório foi crescendo ano a ano. Com o tempo, todos os nossos filhos, sendo quatro meus e três do meu sócio, vieram a colaborar no escritório por, pelo menos, algum tempo. Ainda hoje, temos filhos que trabalham no escritório há aproximadamente vinte anos, aqueles que permaneceram: o filho do sócio, hoje responsável pela área de TI e minha filha, responsável pelo RH interno. Trabalhar com parentes é interessante porque gera confiança e credibilidade muito grandes, principalmente quando todos estão afinados com o pensamento da diretoria. Por nossa vez, procuramos realizar a sucessão pelos nossos filhos, de modo que possam dar continuidade ao nosso trabalho iniciado há 47 anos. Nossos filhos

colaboram também na área Estratégica. No escritório há uma governança composta por mim, meu sócio, os dois filhos e a minha esposa. Somos cinco pessoas formando um colegiado, no qual surgem as idéias para as tomadas de decisões, momento esse em que influencia muito o parente estar presente. Na maioria das vezes a influência é positiva para segurança das ações, e ainda prepara para o futuro em que a continuidade do escritório será de sua responsabilidade, para gestão e direção.

**Rafael -**

Como o senhor delega autoridade?

**Domingos -**

Desde muito jovem, exercia muitas atividades. Trabalhei com o professor Massayuki Nakagawa (atualmente professor aposentado da USP), no tempo em que era controller de uma empresa do bairro da Vila Prudente. Eu era um auxiliar dele iniciando as minhas atividades na esfera fiscal, mesmo tendo trabalhado em outra empresa antes. O professor me deu um livro de autor americano que tratava das técnicas de delegar que li de imediato, e que até hoje tento colocar em prática as técnicas de delegar. Delego bastante coisa, mas tem coisas que, a alma, o perfil, tende a ser de completar aquilo que você delegou.

**Rafael -**

E como o senhor se sente ao delegar? Sente bem?

**Domingos -**

Quando aparece alguém que vem assumir aquele encargo que você tomou para si, e essa pessoa desempenha com bastante fluidez, com bastante competência, tira um peso das costas da gente que você não imagina. No nosso escritório, se não delegássemos como seria? Na maioria dos escritórios, a exemplo de outros colegas que você vai entrevistar, há uma equipe estruturada, com pessoas que assumem a responsabilidade. Tive uma experiência muito grande, porque me afastei parcialmente do escritório nos últimos quatro anos, quando fui vice-presidente de administração e depois presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Nesse período, tinha múltiplas tarefas externas, vinha aqui, despachava ou tomava conhecimento e saía muito depressa, minha presença era mínima, e eu pressentia que precisava ficar mais tempo, mas não era possível. E nessa oportunidade o nosso pessoal cresceu, cresceu bastante. De qualquer maneira me sentia bem à vontade em delegar.

**Rafael -**

O senhor utiliza alguma estratégia para desenvolver ou conquistar alguns novos clientes?

**Domingos -**

Fazemos isso 24 horas por dia. Nossa empresa tem a felicidade de nunca ter saído a campo para angariar clientes, pois desde o início, quando montamos nosso escritório em casa, os clientes que nos procuraram, e depois o fizeram por indicação. A estratégia é conquistar o cliente no “boca-a-boca”. O perfil de nossa empresa se mantém dentro dessa filosofia. Algumas vezes se pensou em montar um

departamento para divulgação do escritório, para captar novos clientes, mas não colocamos em prática. Temos ações paralelas que funcionam muito mais do que marketing, como por exemplo: Promovemos durante 12 anos o encontro de empresários da zona leste, inicialmente com a participação de aproximadamente 400 pessoas, chegando a reunir cerca de três mil empresários no salão do Clube Juventus. A DOC institucionalmente é muito conhecida aqui na região leste por conta dessas ações que tivemos ao longo desses doze anos. Estamos montando para este ano um encontro de empresários mais seletivo, mais direcionado para o médio empresário. O desenvolvimento de trabalhos como este que caracteriza o nosso marketing. O professor David Barghigiane de Moraes sugeriu de termos um auditório no escritório, e neste local que iniciamos o encontro de empresários. Utilizamos o auditório para palestras, inclusive destinadas aos clientes e também treinamentos para os funcionários. Recentemente realizamos uma palestra sobre a desoneração da folha de pagamento, para a qual selecionamos o público dentre nossos clientes, tendo comparecido praticamente todos os convidados. Outro tema trabalhado com nossos clientes foi a nota fiscal eletrônica. Com isso, conquistamos novos clientes e fidelizamos, ainda mais, os antigos. Promovemos palestras também na Associação Comercial, Distrital Moóca e na CIESP, Centro das Indústrias, também da região leste, sobre a atualização da legislação.

**Rafael -**

É um marketing?

**Domingos -**

Esse é um marketing pontual que usamos. Cada um usa de um jeito, o nosso é esse, não tem segredo. É uma maneira de nos tornarmos conhecidos no mercado.

**Rafael -**

O empresário contábil, ele é muito pobre o marketing nosso. Eu digo nosso porque eu também sou empresário contábil, eu também tenho um escritório de contabilidade, mas eu vejo que é muito pobre o nosso marketing.

**Domingos -**

Vejamos um exemplo nos Estados Unidos: No CRC/SP, ficamos muito perto das auditorias, inclusive o nosso próximo presidente será um associado da PWC, o Cláudio Avelino Mac-Knight Filippi, excelente pessoa, foi uma força muito grande durante a nossa gestão, tenho uma simpatia muito forte por ele. Em nossas conversas, contou-me que a PWC põe nos estádios de futebol a propaganda dela. Você acha que a PWC precisa de uma propaganda dessa? Então, se a PWC faz isso nos Estados Unidos, porque a DOC não pode fazer um trabalho no Juventus? Nossa empresa não é desta região?

**Rafael -**

Contabilidade.

**Domingos -**

Rafael, você disse que tem um escritório de contabilidade, qual é o nome dele?

**Rafael -**  
Alvorada.

**Domingos -**

Por que o Alvorada também não põe lá no estádio de futebol algo assim? Então, temos que inovar, não é verdade?

**Rafael -**

O senhor adota planejamento estratégico dentro da empresa?

**Domingos -**

Sim, desde o primeiro dia. Cada vez mais precisamos aperfeiçoar o plano estratégico. Nós não limitamos as nossas inteligências apenas internamente. Sempre tivemos um assessor, um consultor, sempre pessoa de fora, que vê com olhos de fora, para dizer o que pensa a respeito das nossas ações estratégicas. Há muito tempo, tivemos o professor David Bargaghiani de Moraes, que nos ajudou a dar uma virada muito grande no escritório, trouxe outro olhar. Mais tarde, fizemos o curso de qualidade total no SEBRAE, enquanto escritório de contabilidade, e incubamos muitas informações, melhoramos muito a qualidade do nosso trabalho. Nessa oportunidade tivemos um relacionamento muito estreito com o instrutor do curso, professor Jesus Sanabria Sierra. Depois dessa assessoria externa, nós tivemos também o professor Sergio Constantino, pois queríamos introduzir a ISO, mas a ISO em escritório de contabilidade é quase impossível de ser implantada, e muito difícil de atender todas as conformidades, a cultura do nosso empresário, ainda não está preparada para atender o conceito de ISO. Por outro lado, a dinâmica de um escritório é de muita velocidade e a ISO engessa os trabalhos, essa é a minha visão. Temos conhecimento de que o SESCOB introduziu a ISO, entramos para fazer o programa, mas vimos que era o mesmo formato, desistimos. O planejamento estratégico é a vida da empresa, ele é o norte, é o que dá o objetivo para o amanhã. Temos um planejamento estratégico até 2015. Pretendemos triplicar o nosso faturamento até 2015. Estamos em 2013. Nós pretendemos não só triplicar o faturamento, mas também a margem de contribuição equivalente, não adianta você ter um enorme faturamento e depois não ter o lucro suficiente compensar todo o esforço que esta sendo despendido. Então, temos o planejamento estratégico para dar a base para o desenvolvimento dos negócios.

**Rafael -**

E a relação com os colaboradores, como é?

**Domingos -**

Imagine um escritório com 47 anos de existência. Hoje, temos quase 80 funcionários. Várias vezes foi objeto dos meus comentários, em outras oportunidades, vamos fazer um cálculo regressivo. Se hoje temos 80 colaboradores, então ao longo de 47 anos, imagino que já passaram por aqui cerca de mil colaboradores. Nas continhas que faço, se imaginarmos que com cinco anos de existência a DOC já tinha sete colaboradores, ao longo de 47 anos será que não chegamos, considerando o turnover normais a todas as empresas, há um total de mil colaboradores. Quantas reclamações trabalhistas ao longo desses 47 anos? Seis

reclamações trabalhistas. Portanto, respondendo sua pergunta, temos a certeza que sempre tivemos uma convivência muito fraterna com os nossos colaboradores.

**Rafael -**

Muito pouco. Quase nada.

**Domingos -**

Então esse é um índice que dá pra se refletir como é o comportamento da DOC com os seus colaboradores... Quantos funcionários você tem?

**Rafael -**

Nós temos 18.

**Domingos -**

Ao longo do tempo a vida vai fluindo e você vai organizando seu escritório naquilo que você acha melhor. Hoje o nosso escritório está organizado com Contabilidade, Fiscal, RH e o Legal, que é a parte que cuida da abertura, alteração e encerramento de empresas, esses são os custos diretos, com exceção do Legal. Temos um gestor em cada departamento e coordenadores para poder acompanhar todo o trabalho daquele pessoal. Essas pessoas que ocupam cargos chaves, são pessoas que estão conosco há mais de dez anos, receberam uma homenagem (relógio) de dez anos, são pessoas que têm participação, criamos um meio para melhorar o ganho deles. Então a nossa relação com os nossos colaboradores, se não fosse assim, seria muito difícil, porque a nossa profissão exige muito da capacidade pensante da pessoa. Rafael, há quanto tempo você está na atividade.

**Rafael -**

Desde 1997.

**Domingos -**

Quinze anos. A nossa atividade é toda codificada, é código, prazo, leis, juros, multas, etc. É estressante. Não quer dizer que as outras também não sejam. Mas, na nossa atividade, qualquer erro na folha de pagamento, na hora o cliente reclama, porque o empregado reclamou que faltou aquele salário família, não foi paga aquela importância e assim por diante. Se deixar de descontar um vale, ele não reclama, não, mas se você descontou o vale duas vezes a situação fica brava. Nesse momento, o escritório que não presta, são todos incompetentes. Igualmente quando ocorre uma multa, você é o responsável, quando vem a fiscalização, levanta aquelas situações, então é um "Deus nos acuda". Temos que estar sempre trabalhando os nossos colaboradores, para nos conscientizá-los que da importância do serviço perfeito.

**Rafael -**

Ainda nesse sentido, em relação aos colaboradores, o que o senhor procura quando o senhor recruta alguém, quando procura alguém pra trabalhar com o senhor?

**Domingos -**

No mercado de trabalho está um pouco difícil de se arrumar bons profissionais. Quando aparece uma "mosca branca", seguramos com unhas e dentes. Procuramos

duas maneiras de recrutar colaboradores, primeiro, colaboradores que são jovens e o feeling indica que podemos investir nele. Esses colaboradores, preparamos para o desenvolvimento das nossas atividades e, eventualmente, para o mercado de trabalho. Muitos dos nossos colaboradores, principalmente nesses últimos anos, foram muito bem preparados depois foram embora. Outro critério que adotamos, é de admitirmos colaboradores que trabalharam em escritório de contabilidade, porque o profissional de escritório de contabilidade tem o perfil diferente de um empregado de uma empresa. São dois pontos: formar jovens e também pegar profissionais experientes de escritórios de contabilidade. Estes últimos vêm com algum vício, porém o perfil desse profissional traz consigo a responsabilidade. A título de exemplo, hoje temos que gerar as guias do ICMS para pagar no terceiro dia, no prazo. Com o SPED, temos mais uma razão para que os trabalhos sejam perfeitos. Por isso, no recrutamento de pessoal vale muito a experiência em escritório de contabilidade. Sou oriundo de escritório de contabilidade, tendo sido contador de empresa por cinco anos, mas me propus a ter o meu escritório, mesmo sabendo de todos esses desafios. Meu espírito já estava preparado para esses desafios.

**Rafael -**

Aproveitando essa linha, a empresa tem alguma ajuda, algum regulamento interno que ajuda o funcionário, alguma ajuda de custo, faculdade, alguma coisa assim?

**Domingos -**

Temos um manual de boas vindas, tomamos por base de outros e fomos adequando aos nossos *modus operandi*. Esse manual tem os direitos e as obrigações do colaborador. Nos direitos, colocamos uma ajuda de custo para faculdade ou cursos pertinentes à área de atuação, convênio médico, participamos com cerca de 50%. Formamos o nosso pessoal. Minha gestão no Conselho terminou em 31 de dezembro do ano retrasado, portanto retomei as atividades no escritório em janeiro do ano passado, 2012, com uma vontade grande de fazer tantas coisas, pois na cabeça da gente tínhamos muitas as idéias. Trouxemos três fatos importantes em relação aos colaboradores do escritório: Passamos a discutir a legislação, socializando a informação com o pessoal do Fiscal, criamos o manual de procedimentos do departamento Fiscal, estudamos a desoneração da folha de pagamento, envolvemos também o RH. Na contabilidade executamos ações correlatas, tais como atualização de toda a legislação. No ano passado, houve muitas alterações legislativas. Dois colaboradores são professores do SENAC, e um deles acabou sendo convidado para dar aula de contabilidade na faculdade Anhanguera. Tivemos a idéia de montar uma universidade corporativa para disseminarmos os conhecimentos, tanto para pessoal da área contábil, bem como na área fiscal. Promovemos dois cursos no ano passado durante o expediente, para a Contabilidade e para o Fiscal. No CRC/SP, conhecemos o Master Mind, um curso americano, desenvolvido há mais de 70 anos por Napoleão Hill, jornalista, que escrevia artigos para periódicos. Rockefeller, lendo seus artigos, chamou-o para uma entrevista, e contratou-o para trabalhar por dois anos. Napoleão Hill pensou que dois anos trabalhando para a família Rockefeller seria uma mina de ouro. No entanto, Rockefeller lhe disse que não receberia dinheiro nenhum. Napoleão lhe perguntou qual seria o projeto? Ele lhe respondeu, você vai entrevistar os cem homens mais bem sucedidos nos negócios, a partir daí começou a entrevistar Thomas Edson, Firestone, Henri Ford, tantos outros, durante dois anos; com isso foi desenvolvida



uma filosofia que resultou nas dezessete leis para o sucesso. O livro se chama “A Lei do Triunfo”.

**Rafael -**

**Domingos -**

O Master Mind foi divulgado no mundo inteiro. Fiz esse curso por três vezes e trouxe para o escritório, objetivando o desenvolvimento, ainda maior, da inteligência dos nossos colaboradores. Rafael, imagino o potencial que você deve ter. E se nós trabalharmos o teu potencial você vai ser um Barack Obama. O Master Mind agrega conhecimento.

**Rafael -**

E os competidores?

**Domingos -**

Não há. Em escritório de contabilidade não tem competição. Durante a nossa gestão no CRC/SP tive a oportunidade de visitar todos os nossos delegados do interior. A realidade é outra, com pouca diferença no honorário, o cliente muda de contador. Como falamos no início, até hoje não fizemos nenhuma divulgação de marketing explícito, e sim, de outras formas. Verificamos que clientes entram, cliente saem, funcionários saem, funcionários entram, como um tabuleiro de jogo de xadrez em que se põe uma pedrinha aqui, move uma pedrinha para lá, de vez em quando vacila, volta, mas dentro da nossa filosofia, na grande São Paulo, não há competição. O que pode haver é aquele profissional menos preparado e mandar uma circular para o seu cliente oferecendo seus serviços. No Conselho, de vez em quando vinham essas reclamações de aviltamento de honorários, os colegas pediam que intercedêssemos, mas não podíamos interferir nesses assuntos. Vamos fazer uma reflexão, não tem advogados como Paulo Brossard, Márcio Thomaz Bastos, Ives Gandra Martins e tantos outros que fazem um parecer e cobram 100, 200, 500 mil, um milhão de reais. Enquanto que um advogado menos conhecido pode até fazer um trabalho dez vezes maior e não ganha 10 mil reais numa demanda dessa. Então, temos que buscar o nosso espaço como profissionais, agir com ética e valorizar os nossos trabalhos.

**Rafael -**

A empresa faz alguma análise ambiental com relação aos clientes ou até mesmo internamente, para ter alguma medição?

**Domingos -**

Essa parte é muito importante, mas ainda não nos debruçamos, mas desenvolvemos algumas ações sobre esse assunto, assim, abolimos os copos descartáveis para uso de nossos funcionários, damos a cada colaborador um copo de louça em substituição ao copo descartável. A gente sabe hoje que as empresas que se preocupam com meio ambiente são aquelas que o consumidor dá preferência, procura mais, prestigia mais. Estamos preocupados com o meio ambiente, procuramos fazer uso de verso dos papéis como rascunho interno. Na medida do possível desenvolveremos outras ações. Esta a caminho uma mudança muito

grande quanto ao uso de papel nos nossos trabalhos, estes estão sendo substituídos pela web, a natureza agradece por mais essa mudança de paradigma.

**Rafael -**

Pela própria atividade?

**Domingos -**

Realmente a nossa atividade necessita muito a se desenvolver nesse mister. Contudo, um mundo será muito diferente em tudo aquilo que hoje fazemos. Não quero ser um profeta para vaticinar o futuro, mas pelo que se percebe muita novidade esta para acontecer.

**Rafael -**

O senhor tem conhecimento sobre fusões em outros países de organizações contábeis.

**Domingos -**

Você viu o estrago que aconteceu nos Estados Unidos nas maquiagens de balanços, não sei se você se lembra da Enron é a mais famosa, foi uma das primeiras que o mercado tomou conhecimento, nessa oportunidade apareceram muitos casos desse tipo, tanto é que uma das big five desapareceu do mercado de auditoria. Vejo também que o mundo está globalizado. E você acredita que houve até uma consulta de um escritório que fazia contabilidade das empresas dos Estados Unidos, eles tinham um grupo de pessoas digitalizando os lançamentos, estavam procurando parceiros para terceirizar. Sabemos que a Índia é prestadora de serviços, principalmente para os Estados Unidos, porque o custo da mão-de-obra é muito baixo, de forma que esse custo muito barato compensa para eles fazerem fora, on-line, e com isso resolvem as suas necessidades. Isso poderia ocorrer no Brasil? Sim, então o que acontece? Tudo o que acontece lá fora inexoravelmente vem para o Brasil. E quais seriam as razões? Custo. Vejo claramente que o mercado da contabilidade num curto prazo vai sofrer uma transformação muito grande, porque o Brasil gasta cerca de duas mil e seiscentas horas com o cumprimento das obrigações acessórias, enquanto que a França gasta apenas cento e trinta e sete horas por ano para atender as necessidades do governo. A mudança desse paradigma, aliado ao SPED, Sistema Público de Escrituração Digital, deve trazer uma transformação muito grande na forma de se fazerem os trabalhos e, então teremos muitas fusões e encolhimento dos escritórios de contabilidade.

**Rafael -**

Então existe a possibilidade?

**Domingos -**

Existe, não somente a possibilidade, mas a realidade. É que ainda ela não tomou o corpo, mas à medida que for diminuindo o cumprimento das obrigações é que vamos sentir as transformações.

**Rafael -**

Até porque as filosofias são diferentes. Geralmente o escritório de contabilidade tem uma filosofia do dono, tem o molde de quem fundou, tem aquelas coisas, nós somos conservadores.

**Domingos -**

Por excelência. Mas isso vai mudar porque o próprio mercado assim vai exigir.

**Rafael -**

Então eu acho que esse negócio de se incorporar com outras empresas vai ser uma necessidade.

**Domingos -**

Rafael, abrimos um pouco o escritório e hoje temos funcionários que passaram ser sócios. A preocupação nossa é que aquele que chega, desde que tenha um perfil de liderança, seja muito proativo, damos oportunidade de se desenvolver, inclusive proporcionando cursos. Sei de colegas nossos que também fizeram isso e continuam fazendo.

**Rafael -**

Então agora vamos pro segundo bloco, que o objetivo é levantar o perfil do empreendedor.

**Domingos -**

Isso é mais fácil.

**Rafael -**

Bem resumidamente, o senhor poderia narrar a trajetória profissional do senhor, as partes mais importantes, datas ou alguma coisa assim?

**Domingos -**

Nosso escritório começou no dia 05 de junho de 1965, você tinha nascido?

**Rafael -**

Não, sou de 1977.

**Domingos -**

Como te falei, os primeiros cinco anos foram muito difíceis, os outros dez também, os outros vinte, os quarenta continuam, mas nós estamos nesse embate constante, nesse desafio constante. O nosso escritório é interessante, pois acredito que nasci para esse trabalho que faço. Você fica trabalhando com os números, faz balanços, atende os clientes nas suas mais diferentes necessidades. Depois de cinco anos montamos a sociedade, fomos buscando novas maneiras para executar os trabalhos, fizemos um curso que mudou a nossa forma de pensar, mudou bastante; partimos para a qualidade total, criamos células de trabalho, voltamos para a departamentalização fiscal, contábil e pessoal. Hoje estamos dentro dessa modalidade e estamos atendendo as necessidades. Isso ocorreu numa seqüência, não tivemos nenhum imprevisto maior, por exemplo, escritórios que foram roubados seus computadores e vão embora todos os arquivos; funcionários insatisfeitos,

danificam programas; clientes prejudicados denunciam o escritório; doenças com os sócios ou na família que possa comprometer toda a organização, e assim por diante. Graças a Deus nada disso aconteceu conosco. Sempre houve um caminhar natural das nossas atividades. Eu sempre estive ligado na comunidade, sempre fiz parte de entidades. Cheguei, durante 30 anos, colaborar com a Igreja São Carlos Borromeu de Vila Prudente; onde era um campo de futebol, foi construída uma capela, depois foi construída a parte social, mais tarde a comunidade construiu uma igreja, em seguida a casa paroquial, completei trinta anos de vida lá. Outra atividade comunitária foi participar do Circulo de Trabalhadores Cristãos de Vila Prudente, que mantém o Colégio João XXIII. Durante oito anos dei minha colaboração, inicialmente secretário de finanças. A escola, ela era caos, os tacos soltos, os banheiros quebrados, janela quebrada, tudo paupérrimo. Nós chegamos lá – não fui só eu – e começamos a recuperar a escola e depois de oito anos acabei sendo presidente, e hoje é uma escola modelo aqui na Vila Prudente. Nossos sucessores continuaram o trabalho que iniciamos. Anteriormente a tudo isso, atuei como contador do Hospital São Caetano durante quinze anos e nesse período tinha uma equipe muito bem afinada com o diretor clínico que liderava toda a equipe, já falecido. O Hospital São Caetano chegou a ser o primeiro hospital do ABC em termos de qualidade, de trabalho e de atendimento. Foi o primeiro hospital que criou a Unidade de Terapia Intensiva no ABC. Portanto, resumo minha passagem como trabalho comunitário, apesar de no Hospital São Caetano ser remunerado, assim: quinze anos de Hospital São Caetano; trinta anos de Igreja São Carlos Borromeu; oito anos de Circulo de Trabalhadores Cristãos de Vila Prudente e dezoito anos de CRC, Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. No CRC começamos como conselheiro suplente, por opção, eu queria aprender o que era ser conselheiro, não sabia nada. De conselheiro suplente passei para efetivo depois de dois anos, em seguida ocupei cargo de coordenador em diferentes câmaras, mais tarde tive oportunidade de ocupar as vice-presidências, cheguei a presidente. Acredito que não sou eu, mas na verdade, recebi uma missão do Paizinho do céu, e aquelas missões que recebi, consegui corresponder durante todo esse tempo. Durante a minha gestão no CRC vimos que outros Estados, tinham academia de contabilidade: Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro. Esses estados tem uma quantidade menor de intelectuais se comparado a São Paulo. Perguntei-me, por que aqui não temos a nossa academia? Em conversa com o professor José Joaquim Boarin numa viagem de volta para São Paulo, onde fomos prestigiar a posse da Maria Clara Cavalcante Bugarim, na Academia Brasileira de Contabilidade, naquela oportunidade ela estava sucedendo Antoninho Marmo Trevisan, que por sua vez havia sucedido Antonio Lopes Sá. Observe-se: nesse evento todos os três estavam presentes. Para mim, esse ato foi histórico. O professor Boarin informou que houve a academia em São Paulo. Depois de uns dias, acreditando que somos predestinados, que temos uma missão, coerente com os fatos que acontecem ou se sucedem ao longo do tempo. Chegou à minha mesa no Conselho um livro do professor Francisco D’Auria, sendo que num dos capítulos constava o estatuto da academia com todos os nomes dos acadêmicos da época. Quando olhei aquilo, pensei: que presente do céu! Estava tudo pronto para acontecer. Falei, vamos recriar a academia. Começamos, fomos no cartório, vimos que seu registro se dera no ano de 1952, através de departamento jurídico do CRC, peticionamos ao juiz a autorização da validação da academia a partir de 1952, o que foi deferido. Por conta dessas iniciativas, hoje sou vice-presidente, o Irineu de Mula é o presidente. Então “relate um momento específico

importante de sua carreira, o que aconteceu, quando e por quê”? Esse foi um deles. Outro fato importante que registro foi quando da aquisição do primeiro computador para escritório, sou da velha-guarda, fiz já diário à mão, na gelatina, através da ficha tríplice, nas máquinas eletromecânicas, mas o computador, nem sonhava. Fomos o segundo escritório de contabilidade na região a ter computador. E depois de muitos e muitos anos soube que o primeiro escritório que introduziu o computador nem a migração do livro fiscal para a contabilidade. Com um computador, instalamos um CPD, a orientação era fazer ligação direta do relógio de entrada, tinha que ter temperatura ambiente, fazíamos as planilhas fora para serem processadas no CPD, isso até hoje para mim é motivo de muita alegria, porque conseguimos inovar, ser um dos primeiros, aqui na região. Outros colegas tinham computadores da IBM. E nós com o nosso computador Prológica. Tivemos a felicidade também de conhecer um programador de nome Mauricio, um japonês, que era excelente, já falecido, com ele fizemos misérias em relação aos programas da época.

**Rafael -**

O senhor lembra que data foi isso, mais ou menos que ano?

**Domingos -**

Em 1981 nós começamos. Hoje temos um bom parque de informática, estamos bem equipados. Tanto é que nós usamos o programa da Prosoft, somos um dos seis escritórios de contabilidade que nos usam como laboratório para aperfeiçoamento dos programas deles. Eles buscam as informações, capacitam-se e aperfeiçoam todo o software. Assim, entendemos, em principio, o começo é aqui.

**Rafael -**

Ótimo. Só voltando um pouquinho, fugindo um pouquinho aqui do roteiro, essa passagem do senhor pelo CRC, então na visão do senhor acha que foi bom, não foi bom com relação à empresa, não foi legal, ficou abandonado um pouco, não ficou? Porque toma tempo...

**Domingos -**

Somos 140 mil contabilistas no Estado de São Paulo, aproximadamente. Você ser o número um por dois anos, dispensa qualquer outro comentário. Mas tem o bônus e tem o ônus. Trinta anos eu me dediquei a Igreja São Carlos, nos fins de semana de junho tínhamos as atividades mais intensas, os meus familiares prescindiam de mim em casa porque eu ficava lá. Na época do Círculo, eu não dormia à noite porque tinha muitas atividades e isso me deixava alvoroçado. No hospital, muitas noites mal dormidas. Mas as coisas funcionavam. No Conselho não foi diferente. No Conselho, deixei a minha marca. Tive uma felicidade, pois fui o 33º presidente do Conselho, no primeiro ano de minha gestão como presidente o Conselho completou 64 anos. Aproveitamos o acontecimento e editamos um livro contando toda a história do Conselho nessas seis décadas. A contribuição que demos para o Conselho, dentro das circunstâncias, vão se perpetuar. Criei o slogan, dois anos em vinte, e realmente demos uma alavancada em dois anos, vinte anos de trabalho. Conseguimos completar um prédio com 7 mil metros quadrados. Esse imóvel, na ocasião, quem deu a sugestão para compra fomos nós. As duas gestões anteriores, uma comprou o imóvel, a outra deu início ao projeto e na nossa gestão terminamos a construção. Ainda na nossa gestão inauguramos o Centro de Memória da Contabilidade

Paulista, que anteriormente era estático passou a ser eletrônico, antes era físico, passou ser digital. Então, para mim, não tem dinheiro que pague a dívida que Deus nos deu. E também o IFRS aconteceu em 2010, e a contabilidade pública já se vinha trabalhando, nós demos uma ênfase muito grande para contabilidade pública. A mudança da legislação da profissão, a Lei nº 9.295 de 1946, ela não dava a certeza da cobrança da anuidade. Havia uma discussão se era BTN, ORTN. Já estava havendo algumas demandas de contadores que queriam de volta o dinheiro porque se estava cobrando acima do que a lei determinava. Os juízes davam ganho de causa, tivemos alguns casos com essa situação. Depois que a lei foi aprovada parou de acontecer essas demandas. Foi nessa mesma lei que saiu determinação do exame de suficiência, no capítulo de penalidades, criou-se a exclusão do mal contabilista, consolidou-se a educação continuada. Ainda na nossa gestão desenvolveu-se a virtualização dos processos da fiscalização. Criamos o CRC sem papel, dotou-se todos os departamentos com uma infraestrutura informática compatível com as necessidades. Houve pela primeira vez treinamento lúdico para os delegados. Foram muitas coisas. Quando deixamos o Conselho, dado a todas essas situações, deixamos um caixa para quase quatro meses subsequentes de funcionamento. Foi muita dívida de Deus, não é minha competência, acredito que fomos abundados de graças e de bênçãos.

**Rafael -**

Alguém serviu de modelo para senhor se tornar empresário contábil? Teve alguém?

**Domingos -**

Eu tenho alguns modelos. Meu primeiro modelo foi o professor Massayuki Nakagawa, porque eu era juvenzinho e ele me ensinou a estudar. Eu não sabia estudar. Como era colaborador dele, ele convidou três colegas de trabalho, o Euclides, Eluécio e eu. Ele falou, vou dar umas aulas para vocês. D. Isabel, sua esposa, preparava um lanche para a gente comer, e isso eu sabia que era um esforço titânico, porque hoje, analisando mais profundamente, dá para se perceber que ele fazia de coração. Nessa época, aprendi a estudar, a estudar mesmo, e ainda hoje, a técnica que uso é daqueles tempos. Agora o modelo para empresário mesmo, acredito que é uma questão a gente traz do berço. Talvez essa minha determinação, essa vontade de querer fazer, esse anseio em ser útil, são dons natos. Uns se apegam, vão as entidades para de aculturar. Outros se filiam a clubes de lazer ou serviços. Cada um dentro do seu perfil. Nós ficamos na São Carlos, Hospital, Círculo, mais tarde CRC, foram nessas entidades que fomos desenvolvendo nosso intelecto.

**Rafael -**

Vão aparecendo outros modelos...

**Domingos -**

É isso mesmo.

**Rafael -**

Hoje, nesse ambiente que a gente se encontra, qual a opinião do senhor com relação a possibilidade de uma pessoa ter sucesso nesse meio nosso, como empreendedor?

**Domingos -**

Pela experiência que tenho ao longo desses anos. Isoladamente, sozinho é muito difícil. Montar um escritório hoje com a complexidade que tem de serem feitos os trabalhos, é muito difícil, sozinho, individualmente. Você têm sócios?

**Rafael -**

Cinco.

**Domingos -**

Essa é a fórmula boa. Há discussões, tem que ter muita lealdade, há certa disputa, mas tudo isso é sadio, desde que você não chegue aos extremos. Então primeiro de tudo é ter mais de um. Você vê a natureza, tudo é feito a dois. O homem e a mulher, noite e dia, a água e o fogo, o calor e o frio, e assim por diante. Você vê que é tudo a dois, e eles se completam. Na sociedade, tenho também essa filosofia. Nós temos que ter dois ou mais, porque é muita responsabilidade, é muita informação e você precisa ter sempre alguém para conversar. Conversar. Outra coisa, não pode ficar sentado dentro da sala do escritório, você tem que sair, ir junto com aqueles que têm as mesmas dificuldades que você tem. Portanto, tem que participar das entidades. É fundamental para o sucesso de uma empresa contábil participar das entidades, ir aos eventos de encontros dos empresários da contabilidade, participar das convenções que são feitas pelas entidades de classe, participar de palestras que são proferidas nesses ambientes, na maioria das vezes pagando. Se o profissional quer ter sucesso, tem que estar informado 24 horas por dia, porque isso possibilita tempo hábil para tomar todas as providências necessárias refletindo benefícios ao cliente. Quando o cliente, perceber que realmente você está bem atualizado, ele se fideliza ainda mais a você. E atrai novos. O “boca-a-boca” é a mais barata propaganda que existe.

**Rafael -**

Então essa de baixo praticamente o senhor já respondeu. O que o senhor considera necessário para ter sucesso? É essa participação nas entidades?

**Domingos -**

É fundamental. Somente depois que comecei a participar das entidades – isso já faz muitos anos – é que vi a possibilidade de melhorar o meu atendimento para o escritório. Muitas informações que se conversava no cafezinho, eu registrava no meu espírito e trazia para o escritório, como aconteceu há muito tempo: Costumávamos receber dos nossos clientes e pagar os impostos. O banco nos dava uma pequena remuneração por causa dessa transação. Em Campinas, num encontro de escritórios de contabilidade, encontramos a Teresinha Falcão, até hoje atuante nas entidades, que nos disse que tomou conhecimento que um escritório foi assaltado no dia que ia pagar o imposto dos seus clientes. A partir dessa consciência do risco, falei com meu sócio Élcio e, com isso aconteceu algo fantástico, o nosso cliente criou muito mais confiança, por receber a guia para recolhimento e efetuá-lo sozinho, fato esse que se demonstrou espetacular. Se eu estivesse sentado na cadeira, jamais me despertaria para essa informação.

**Rafael -**

O senhor se considera uma pessoa empreendedora?

**Domingos -**

Vou responder com humildade, mas com base, certo? Quantos escritórios de contabilidade dos 20 mil escritórios de contabilidade em São Paulo e 70 mil no Brasil, têm 80 funcionários, eles têm uma planta de 1.200 metros quadrados, eles têm quatro servidores, eles têm mais de 70 computadores e têm um faturamento acima de 400 mil mensais? Você acha que nós somos empreendedores? Nossa sede é própria, como você está vendo, 1.200 metros quadrados, na Avenida Paes de Barros. É lógico que isso ocorreu ao longo dos anos, não é hoje, mas você chega num limiar da vida da gente com essa posição, nós somos empreendedores por excelência e com honestidade. Nós temos clientes desde o princípio do nosso escritório, você consegue segurar um cliente com todas essas mudanças? Não digo que 47 anos, mas tem clientes aqui de trinta e poucos anos, e quando nós fizemos um evento aqui, nos vimos... você envelheceu! Na época do imposto de renda muitos clientes que nos visitam, temos um cliente que traz manga para nós do sítio dele, que disse: vou levar vocês para um almoço, estávamos eu e o Elcio, e essa pessoa quando nós o conhecemos era como nos um grande sonhador, hoje ele é o número um da Igreja Quadrangular do Sétimo Dia em São Paulo. Esse cliente ia em casa tomar caipirinha comigo, comer queijo e azeitona.. Então você considera uma pessoa empreendedora? Sim, porque compartilhar com um sócio durante 42 anos, ter colaboradores com cinco, dez, quinze vinte, vinte e cinco anos de casa, ter uma planta física com 1.200 metros quadrados, ter essas amizades de muitos anos, com certeza Deus está nos ajudando.

**Rafael -**

O senhor já comentou, mas vamos voltar um pouquinho. O senhor já trabalhou como empregado?

**Domingos -**

Sim. O meu início de carreira foi de office-boy, numa indústria muito importante que já não existe mais, entregando papezinhos nos departamentos. Aquilo era grande, não tinha esse negócio de interfone, não tinha nada, você tinha que procurar o diretor no local, era eu que ia correndo: "corre, telefone para o senhor, é fulano!", a telefonista que me dava a informação e eu já sabia onde estavam os diretores, e ia direto avisar. Ele então eles ia atendiam ao telefone. E distribuía os pedidos nos vários departamentos, assim. Esse foi meu primeiro emprego. Saindo deste, fui trabalhar com o professor (Massayuki). Saindo da empresa do professor fui para um escritório de contabilidade, tive sempre empregos com curta duração, um ano e pouco No escritório de contabilidade eram dois irmãos, eu e o pai que fazia o serviço externo. Quatro pessoas. E foi ai que aprendi o ofício, aprendi a profissão, aprendi a contabilidade. Nessa época eu já estava fazendo um curso técnico de contabilidade. Tinha por volta de 16, 17 anos, e não entendia a bendita contabilidade na escola. Falei com o Dante, um dos irmãos, você não quer me ensinar contabilidade? Ele falou, vou te dar um livro e diário para você fazer a contabilidade, tá bom? Era um livro preto. Eles tinham muitos açougues, e a clientela era muito simples. E ele me ensinou, ai eu peguei o espírito da contabilidade. O que é débito e o que é crédito. Nunca mais tive dificuldade em contabilidade. Tanto é que mostro meu boletim, está



lá em casa, as notas eram muito baixas e depois, 10, 10, 10. Quer dizer, evolui, graças a Deus. Então trabalhei como empregado nesse escritório de contabilidade, depois fui ser subcontador de outra empresa, depois recebi o convite para ser contador de outra empresa, com 20 anos, onde permaneci por cinco anos. E eu lembro que o patrão me deu até umas ações, ele transformou a firma de Ltda. para S/A. De repente, eu já estava com 25 anos, veio a crise de 1964, Jânio Quadros renunciou, o mercado todo arrefeceu, e a empresa que tinha 120 empregados, teve que mandar embora os mais novos, porque os pedidos todos foram cancelados, remarcados, não entregues, não se faturava. Depois da dispensa dos empregados novos, foram colocados os funcionários em férias. Houve uma redução para acerca 50 empregados. Eu, como contador, cheguei para o meu patrão e falei que iria reduzir o meu salário também, pedindo-lhe que permitisse que eu procurasse um meio para completar o meu salário. Nesse mesmo dia, como tudo está dentro do plano superior, pois um amigo me telefonou dizendo que o hospital São Caetano precisava de um contador freelance. Apresentei-me para a diretoria reunida, ofereci meus trabalhos, eles aceitaram e fiquei 15 anos no Hospital São Caetano. Então o mercado melhorou, nessa oportunidade, meu patrão falou, você precisa voltar aqui. Eu tinha como cliente o hospital, e também estava com umas duas ou três empresas, nesta altura não sentia vontade mais de voltar. A partir daí é que começou a grande desafio que até hoje lutamos com todo entusiasmo.

**Rafael -**

Tem que olhar os dois lados.

**Domingos -**

Tem que olhar os dois lados. Demorou muito para meu sócio sair da condição de empregado para patrão, a cabeça é outra.

**Rafael -**

Da parte das entidades....

**Domingos -**

É, aqui você fala órgãos de classe, dei a minha colaboração, estou falando que hoje pertencem no SESCOB ao grupo azul, não sei se você sabe que tem quatro grupos políticos.

**Rafael -**

Azul, verde...

**Domingos -**

Azul, verde, branco e interior. Cerca de 50% dos profissionais são do interior, então eles também queriam ter uma parte de direito nas decisões. Quanto a religião, já falei que professo minha fé de católico, estive na Terra Santa ano passado, realizei um sonho muito forte, muito grande, graças a Deus. Conheci todos os lugares santos que são relatados na Bíblia. Esporte, sou palmeirense, estou muito contente, porque está melhorando..

**Rafael -**

Por causa da arena só...[risos]

**Domingos -**

Está melhorando. Em termos de política, sou muito simpático ao PSDB, tenho muitos amigos, e outras entidades, no momento, estou como vice na Academia Paulista de Contabilidade. Por enquanto é isso. Mas, acredito que esteja no ponto de dar uma paradinha por questões de muito trabalho que já fiz, então quero ver se eu e a minha esposa podemos desfrutar um pouco mais da vida. Mas, por outro lado, que como está tudo no plano de Deus, não sei o que ele reserva para nós. Mas minha vontade própria é ficar mais devagar.

**Rafael -**

O que o senhor considera essencial para ter sucesso hoje em dia? Isso pode de alguma forma explicar o sucesso do senhor?

**Domingos -**

Você falou que você vai entrevistar o Hatiro. E o Hatiro foi um dos convidados nossos para a entrega de carteiras dos contabilistas, todos os meses, no CRC, é feita solenemente a entrega da carteira. O paraninfo faz um pequeno discurso e depois começa a entrega das carteiras, tiram fotografias, vem os familiares e assim se dá o ato solene da entrega da carteira. O Hatiro foi paraninfo numa das turmas e eu estava presente nessa oportunidade, prestigiando a vinda dele. Ele falou uma frase que é verdade, ele estava falando para aquela turma, o sucesso depende única e exclusivamente de você. O sucesso depende e exclusivamente de você, é você que faz o sucesso. A ética é importante, pois na medida em que as pessoas passam a ter confiança na gente, pelo nosso comportamento ético, o sucesso se multiplica, é consequência. Na minha passagem pelo Conselho, vi alguns casos em que algo não fez com que a pessoa chegasse lá. Porque para você chegar ao topo, tem muitos olhares, análises, elucubrações, aquelas coisas todas. E vi em alguns casos a pessoa não chegar lá, porque para você chegar a presidente, você começa como vice de desenvolvimento, vice de fiscalização, vice de administração e finanças, são seis anos. Dois, mais dois, mais dois, são seis anos. Depois você vai como presidente. Nesses seis anos, muita água passa por debaixo da ponte. E alguns deles não chegam. Então o que explica? Por que a pessoa não chegou? Porque algo não estava certo.

**Rafael -**

Como o senhor se prepara para o futuro?

**Domingos -**

Estou com 75 anos, e converso com os meus filhos, minha mulher, de vez em quando, amenidades. Cheguei nos 75 e fiz o que fiz, deu pra fazer o que se fez, Deus me deu todas as oportunidades, conheço o mundo. Estivemos em vários países da Europa, Ásia, alguns países sul-americanos representando o Conselho. E agora, por conta própria nós estivemos lá na Terra Santa. Vejo o mundo numa situação bastante delicada, nós estamos em um momento em que pode eclodir uma crise a qualquer momento. Ainda ontem, lendo o jornal, e lendo também umas reportagens dos embaixadores que estiveram na Coreia do Norte, tem umas coisas que são impressionantes. Pode ser que não aconteça o pior, que isso é apenas jogo político. Mas e se ...? Então vejo o futuro, em nível internacional, é muito preocupante. Em nível nacional, o Brasil é fantástico. Se tivéssemos dirigentes com

mais responsabilidade, mais competência, menos egocêntricos, acredito que seríamos não a primeira potência, seríamos a potência ímpar do mundo. Por quê? Porque nós temos 8 milhões e 455mil quilômetros quadrados. Dois terços da nossa terra são cultiváveis. Temos água potável para dar e vender. Temos mananciais de rios, impressionante. Nós temos os climas, principalmente aqui no sul, sudeste, é fantástico. Estive no Egito e o Egito, a história dele é três mil anos antes de Cristo e depois dois mil depois de Cristo. Então, tem cinco mil anos. A população chega a 95 milhões de habitantes. 6% só da terra deles é cultivável. Eles parecem que tem 4.500 milhões de quilômetros quadrados. Quer dizer, a metade do Brasil, mas somente 6% cultivável. Eles têm cinco mil anos de história e você vê lixo na rua, mofo. Uma pobreza que os ambulantes veem o turista, querem enfiar goela abaixo as bugigangas. É uma cultura milenar, a Esfinge, as pirâmides. É o berço da civilização, como eles falam. Só que aqui você vê as árvores, a chuva que cai, o clima, no dia em que nós estávamos saindo do Egito para entrar em Israel, choveu. Mas lá chove a cada seis meses ou uma vez por ano. Eles falaram, vocês trouxeram chuva. Eles têm aquela crença muçulmana e é assim que eles vivem. O Brasil é um país em que viajo pelo interior, vejo as matas verdes, vejo os rios, e penso, o Brasil é fantástico, fora a riqueza natural que ele tem debaixo do solo dele. Lá no Norte, areia monazítica, bauxita, ouro, além do pré-sal. Se soubermos administrar bem a receita do pré-sal, poderemos ser essa superpotência que estamos falando. Vejo o Brasil como um país de futuro. E vejo que o futuro nosso, apesar do cenário político atual, mesmo assim vamos pra frente, dadas às condições todas, cultura do povo muito alegre, riquezas minerais, água em abundância, o pré-sal, uma nova cultura que está sendo disseminada, dos intercâmbios, e quando voltam trazem novas inteligências. Esse trabalho que você está fazendo vai agregar muito valor para o futuro. Você fazendo mestrado e amanhã estando numa sala de aula, muitas dessas poucas coisas que estamos falando, desses sete itens, talvez você possa contribuir para a cabeça dos alunos melhorar.

**Rafael -**

Com certeza. Quais competências o senhor possui que considera importante para ser empreendedor?

**Domingos -**

Acredito que competência para mim é eu ser ético politicamente. Para ser empreendedor, as pessoas precisam confiar em você, pois se não houver confiança, você não tem credibilidade para os desafios, não encontra base para a sustentação para os desafios. Então, a ética é fundamental.

**Rafael -**

Atribua uma nota de zero a dez para o grau de preparação do senhor para os desafios da sua carreira como empreendedor.

**Domingos -**

Seria, vamos dizer assim, falsa modéstia falar 1, e seria ousadia falar 10. Ontem conversando com a minha mulher, falei, eu dar nota pra mim mesmo... [risos] Ela falou, dá 9. Eu falei, não, vou dar 8.

**Rafael -**

Está sendo modesto.

**Domingos -**

Isso aqui... fica à vontade....

**Rafael -**

O senhor deseja realizar mais alguma coisa, deixar mais alguma coisa fora já o que o senhor já comentou comigo, que é coisa demais?

**Domingos -**

Volto na minha tese inicial, com 15 anos de hospital, 30 anos de São Carlos, 8 anos de Círculo, 18 anos de CRC. E em todos esses lugares, estou com a minha consciência tranquila do dever realizado. O hospital, não procurei. Fui convidado e aceito. Na São Carlos, fazia parte da comunidade, e uma tia minha, como ia começar a igreja, ela falou, Domingos, ela me tratava de Mimi, não sei o porquê, . Ela falava, Mimi, vai lá ajudar o padre. E eu fui, fiquei 30 anos, sucederam-se os padres. No Círculo, como a situação estava muito brava, prontifiquei-me a participar lá e fazer alguma coisa, ficamos 8 anos. E no Conselho, como fazia parte do grupo azul, fui convidado para fazer parte do Conselho, aceitei, e lá fiquei 18 anos. O que mais você quer realizar? Eu não sei, mas se o Criador me chamar e falar, olha, tem mais esse pedacinho aqui pra você fazer, manda bala. Está bom, estou aqui. Então estou à disposição. Meu Paizinho lá de cima que determina. Tivemos a reunião do grupo azul agora, recentemente e tinha mais ou menos umas 80 pessoas. E há uma renovação dos coordenadores do grupo, são cinco membros de coordenadores. E o Pedro Fabri, coordenador, tinha me convidado para que eu me candidatasse a ser um dos coordenadores. Isso numa reunião anterior. Nessa, então como o Pedro era o coordenador do grupo até aquele momento, então perguntou quem se candidata a ser coordenador? Vários se candidataram. Ele chegou pra mim e falou: mas você não vai se candidatar? Eu falei, não. Então não era a minha hora para me candidatar, ser coordenador. Houve uma oportunidade, eu poderia até falar que iria, poderia até ser eleito um dos cinco, mas uma voz superior falou pra mim, agora não, não é por aí. Não sei. Estamos à disposição.

**Rafael -**

O que o senhor diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem uma organização contábil?

**Domingos -**

Durante toda a nossa entrevista, acenei para essas informações, mas vamos reforçar. Para quem inicia o negócio, ele precisa, vamos dizer assim, ter muita firmeza, estar determinado, ele tem que ter certeza que ele vai ser um excelente profissional. E que ele tem que olhar não o bolso. O bolso é o último que ele tem que olhar, o bolso dele, pois ele tem que olhar o bolso do cliente, ele tem que encher o bolso do cliente, estar sempre colocando dinheiro no bolso do cliente. Porque o dele vem automaticamente. E quem dirige uma organização contábil, tem múltiplas tarefas ao mesmo tempo. É uma dinâmica muito grande, entra cliente, sai cliente, entra funcionário, sai funcionário. E ele tem que ler os sinais, para ver como ele deve atuar em cada momento. Ele não pode deixar no ar, ele tem que atuar, ele tem que

tomar a decisão, e às vezes até errada, mas toma uma decisão porque se não a situação degradingola. Então leia os sinais. O que você diria para aqueles que iniciam seus negócios ou dirigem organizações? Leia os sinais. Tem sinais que falam: você tem que fazer isso. Se você não lê os sinais você não faz. Ok

**Rafael -**

Então vamos para os finalmente? Então algum assunto que eu não perguntei ou eu não comentei e que o senhor gostaria de comentar antes da gente encerrar.

**Domingos -**

Então, pensei que foi abrangente o que tratamos. Acredito que nós conseguimos esgotar os pontos principais para um trabalho dessa natureza. Qualquer outro aspecto seria divagar em situações que talvez não sejam nem pertinentes.

**Rafael -**

Ok. E a última, o que o senhor achou, quer sugerir alguma forma de ser feitas as perguntas, alguma outra forma que eu possa melhorar para as outras entrevistas?

**Domingos -**

Acredito que você depende muito do entrevistado, se ele te dá oportunidade para você melhorar. Depende daquele que está do outro lado, mas essas pessoas que você vai entrevistar, vejo-as com muito carinho, e todas elas tem mais ou menos o mesmo perfil. Umas talvez por algum enfoque, outras por outro enfoque, mas todas elas já deram grande contribuição para a comunidade contábil, para a sociedade em geral. Eu vejo essas pessoas foram bem escolhidas.

**Rafael -**

Foram escolhidas a dedo. Então para encerrar, eu gostaria novamente de agradecer, seu Domingos, pela oportunidade do senhor estar me recebendo, e por participar projeto, que a idéia é exatamente isso, é trazer um pouco desse mundo nosso para outras pessoas olharem e se encantarem que sabe como nós, eu digo nós porque eu também sou encantado por esse mundo, para ver se a gente consegue melhorar a nossa classe.

**Domingos -**

Depois eu teria acesso aos outros, ou não?

**Rafael -**

Eu vou entregar pro senhor uma cópia do trabalho pronto, encadernado, vou entregar pessoalmente para o senhor.

**Domingos -**

Em que pese essa nossa entrevista feita por nós, mas eu gostaria de ver o pensamento dos outros, cada um tem o seu perfil.

**Rafael -**

Quero trazer pessoalmente o trabalho pronto pro senhor. E convidá-lo para a defesa final, quem sabe, se der certo.

**Domingos -**

Isso você vai expor em aula?

**Rafael -**

Não, isso aqui funciona assim, agora eu vou tratar esses dados, vou colocar algumas dessas perguntas tem os pontos [?1h17m07s] que são os temas, vou fazer uma análise, assim, assim, assim, depois vou juntar tudo, e vou defender, vou mostrar para uma banca de três professores, que um é o professor Ivan, o outro é o professor Carlos (Bavarda), que é da (FURBES) de Santa Catarina e o outro é o professor da casa mesmo que é ....

**Domingos -**

O (Parisi)?

**Rafael -**

Não, o (Parisi) é o coordenador. Esqueci o nome dele, mas é um professor da contabilidade também lá com a gente. Me fugiu o nome. Eu já passei por uma banca até com eles mesmo, esse trabalho pra eu vir a campo, até por isso que foi de setembro até agora, foi em setembro que eu comentei, vim convidá-lo, só que pra eu poder vir fazer essa segunda parte do projeto, eu tenho que ter sido aprovado primeiro em uma banca de qualificação.

**Domingos -**

Outros colegas seus também estão com esse trabalho?

**Rafael -**

Em outros temas diferentes. Temas diversos, tem colegas meus falando sobre educação, sobre educação à distância, falando sobre educação dentro da sala de aula na parte contábil. Mas para empreendedorismo nessa turma...

**Domingos -**

Você foi o contemplado, no Napoleão (Hill). [risos] A gente tem que começar, a gente nunca sabe. As oportunidades se apresentam e lá que vai se desenvolvendo, desencadeando todo um processo.

**Rafael -**

Então encerro agradecendo novamente.

===FIM===

## TRANSCRIÇÃO HATIRO SHIMOMOTO

**Rafael -**

São Paulo, 7 de maio de 2013, estou hoje com o senhor Hatiro Shimomoto para dar continuidade às entrevistas do projeto de pesquisa de mestrado em contabilidade da FECAP, que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. A pesquisa pretende proporcionar um melhor conhecimento do segmento de empresas de serviços contábeis, bem como demonstrar que

atitudes empreendedoras podem fazer diferença num ambiente de negócio altamente competitivo. Senhor Hatiro, conforme eu já comentei com o senhor antes, a entrevista é composta de três blocos, cujo primeiro bloco o objetivo é levantar o perfil da organização, no segundo bloco levantar o perfil do empreendedor, do empresário e o terceiro bloco, o encerramento. Essa entrevista vai ser transcrita, eu vou mandar pro senhor reler, o senhor autorizar, se o senhor quiser acrescentar alguma coisa, fique a vontade, se quiser tirar alguma coisa, também fique à vontade. Se em algum momento o senhor quiser que desligue o gravador, o senhor também pode ficar a vontade, e se quiser não responder alguma pergunta, o senhor também fique à vontade.

**Hatiro -**

Obrigado.

**Rafael -**

Podemos começar?

**Hatiro -**

Por favor.

**Rafael -**

O senhor tem algum parente que trabalha na organização contábil?

**Hatiro -**

Tenho meu filho, ele é vice-presidente, Márcio Massao Shimomoto, que é também vice-presidente do SESCON atualmente.

**Rafael -**

E esse trabalho dentro da organização o senhor acha de alguma maneira influencia na maneira do senhor dirigir ela?

**Hatiro -**

Sim, principalmente porque ele é responsável pela parte administrativa financeira, e também na parte da tecnologia, ele tem um profundo conhecimento, ele é analista de programas, então tem a maior facilidade, dialoga com os técnicos programadores que nós temos aqui. Então ele também sabe comprar os equipamentos que melhor adaptam para as nossas atividades. É uma pessoa indispensável aqui. Ele já está há 25 anos na empresa.

**Rafael -**

Como o senhor delega autoridade?

**Hatiro -**

Bom, o modelo que eu criei desde o início foi o da descentralização. Eu não poderia fisicamente atender a todos, por isso desde o início fui acrescentando funcionários. Desde o funcionário mais simples, que começou me ajudando como office-boy, daí pra frente os cargos foram sendo distribuídos para várias pessoas aqui que hoje, praticamente eu fico na administração. Mas eu tenho uma diretoria, são três diretores, depois temos seis ou sete gerentes de áreas e coordenadores de área

também. Então essa é a delegação que eu fiz para que a administração funcionasse perfeitamente sem dar dor de cabeça nem para os clientes e nem para direção do escritório. Mas eu leio muito, passo o dia inteiro lendo as coisas técnicas ou tributárias fiscais.

**Rafael -**

Como o senhor se sente ao delegar essa autoridade?

**Hatiro -**

Tem gente que tem ciúmes. Hoje nós temos praticamente cem ramais de telefone para que cada um possa atender, isso é delegação. Porque se eu atendesse tudo eu não poderia nem respirar aqui, por isso todo mundo atende todo mundo. Os clientes também se sentem satisfeitos. Quando ele liga para cá ele sabe para quem ligar. Dependendo do assunto, ele tem uma lista de telefones, ele já sabe com quem falar para cada assunto que ele tiver. Por isso essa delegação é a melhor solução administrativa. Tudo nas empresas, sejam privadas ou públicas, é saber delegar para que cada um funcione, para que não traga dor de cabeça, com toda a honestidade, por isso que depende tudo, o sucesso das atividades, seja comercial, empresarial ou industrial ou ainda setores bancários, prestação de serviços, ou governo, é a delegação para que eles atendam ao seu setor.

**Rafael -**

O senhor usa alguma estratégia para desenvolver ou conquistar novos clientes?

**Hatiro -**

Olha, parece incrível, não uso muito não. Anunciar que nós estamos aqui trabalhando, que é uma empresa de contabilidade diferenciada para fazer a empresa, que é nossa cliente, crescer, usamos essa estratégia para dar uma boa orientação. Então nós falamos que há mais de 50 anos orientamos as empresas a crescer. Essa é a estratégia, não tem propaganda. O mais é o tête-à-tête, o próprio cliente nosso que indica, ele é quem faz com que venham nos procurar, e nós falamos: “pode ficar à vontade que nós vamos ser vosso parceiro para fazer sua empresa crescer”. Eu escrevo todo mês, vai fazer dez anos daqui dois meses, um artigo para o empresário se orientar por aquele artigo para ele crescer.

**Rafael -**

Seria indicação então?

**Hatiro -**

Exato, indicação de cliente para cliente. Nós mesmos não vamos aos clientes, procurar, perguntar: “o senhor está contente com o seu contador? O senhor quer mudar?” Nós não fazemos isso. Eles vem e nós atendemos.

**Rafael -**

O senhor elabora um planejamento estratégico dentro da empresa?



**Hatiro -**

O que eu poderia dizer? Nós fazemos reuniões semanais. Faz três anos que não dirijo mais essa reunião, que vim dirigindo durante trinta e poucos anos, e depois, de três anos para cá o vice-presidente administra porque eu acho que precisa ter uma fase de transição da minha parte para a administração passar, claro, para o vice-presidente. Eu estou fazendo essa experiência, até agora está dando certo. Ele fica naquela sala de reuniões com 14 ou 15 gerentes ou coordenadores, e eu fico desse lado e não participo da reunião. Lá são traçadas as estratégias. Mais ou menos assim, tudo o que ficou pendente nesta semana fica para ser resolvido na semana seguinte. Na semana seguinte é discutido aquilo que foi feito, pra ver se está bem feito, pra ver se aprova, e deixa a intendência do que foi criado nesta semana. Essa é a estratégia administrativa de planejamento. Não é uma coisa complicada, não é uma coisa planejada por um planejador, nós não temos essa função. É feito pelos próprios gerentes encarregados do setor.

**Rafael -**

Como são as relações do senhor com os colaboradores dentro da empresa?

**Hatiro -**

Bom, enquanto fazia reunião semanal, era esse encontro semanal. Depois que eu deixei, eles casualmente vem falar comigo. Casualmente, não há mais aquele relacionamento. Uma vez por mês vou à sala de treinamento, sempre uso da palavra para transmitir conhecimentos a todos e os gerentes estarão sempre lá, gerentes, coordenadores e a diretoria.

**Rafael -**

O que o senhor procura, ou procurava, quando recrutava ou selecionava alguém pra trabalhar?

**Hatiro -**

Toda vez que tinha alguma vaga, eu tenho uma gerente de recursos humanos. Essa pessoa faz a entrevista, vê se preenche e apresenta para o chefe da seção ou gerente que está precisando daquele funcionário. Se for tudo aprovado, vem aqui para fazer a última entrevista, geralmente só pra conhecer, me conhecer, qual é a filosofia do escritório e ele que vai assumir uma determinada função, eu dou uma última pincelada para que ele tenha sucesso no trabalho, sempre mostrando que o sucesso do funcionário está bem relacionado ao sucesso do cliente. Se o cliente estiver satisfeito com ele, aí sim nós estaremos também satisfeitos com o funcionário. Tem uma coisa que você falou, estratégia, nós fazemos a cada dois, três anos, pesquisa junto aos clientes para ver se ele está satisfeito com as minhas atitudes, como é que eu dirijo a empresa, se a contabilidade tem atendido bem. Se quando pede alguma orientação, falar com um departamento, o retorno é rápido, demorado, ou é esquecido? Essa pesquisa de doze perguntas, mais ou menos, é feita para os nossos clientes. É só assim que nós saberemos se em nível de satisfação, para os clientes está bom ou não. Geralmente passa de 92, 93%.

**Rafael -**

Seria uma análise (ambiental)?

**Hatiro -**

Exatamente. Porque o sucesso do empresário é sucesso da empresa, mas se o nosso cliente não tiver sucesso com a nossa assistência, ele não está satisfeito conosco. Então o nível de satisfação que é importante para o empresário, para o seu escritório também melhorar, vai depender do nível de satisfação que você obtém através do contato direto, uma ou duas vezes a cada dois, três anos. É questão de oportunidade, alguma vez tem outras prioridades, deixamos de fazer, de dois anos vai para três anos, mas ele não passa disso. Outra coisa, nós fazemos também níveis de satisfação dos nossos funcionários com a diretoria.

**Rafael -**

Análise interna?

**Hatiro -**

Sim, para que ele analise as atitudes, se para eles estão boas ou não. E eles respondem essa pesquisa. E, aliás, os gerentes também fazem com os seus funcionários do departamento se o nível deles está bom ou não. Porque tudo é pesquisa. Se as pessoas estiverem dizendo que ele é só falador, mas não trabalha, ele não dirige bem, não é pontual, alguma coisa, a diretoria se reúne com ele. É muito transparente.

**Rafael -**

Especificamente, o senhor procura algum perfil na pessoa pra contratar ela?

**Hatiro -**

Primeira coisa é se enquadra no nosso perfil, questão de palavra, honestidade, pessoa que se atrasa, pessoa que não se veste bem, tudo isso é feito pesquisa pras pessoas entrarem aqui. Mas geralmente nós promovemos gente aqui de dentro que foi crescendo aqui. Nós já tivemos um ex-sócio, era funcionário e depois de 42 anos ele se aposentou. Outra foi uma advogada, 37 anos de casa. E hoje nós temos vários funcionários que estão no nível da gerência e tem mais de 30 anos.

**Rafael -**

Começaram aqui?

**Hatiro -**

Começou aqui, fica aqui. Agora quando alguém que eu acho que está dentro se enquadra no nosso perfil, que vale a pena segurar, quando a pessoa tem uma nova chance em outro lugar, geralmente felicito pela nova chance de crescimento. E em alguns casos excepcionais, eu falo: “segura, fica mais tempo que você vai ter satisfação ainda mais pra frente”. E as pessoas que ficaram, que são a maioria dos que eu falei, estão contentes de terem ficado.

**Rafael -**

Como o senhor vê os seus competidores? E como eles o veem?

**Hatiro -**

Como dirigente sindical da classe, não vemos como competidores nunca, e sim como colegas de profissão. Eu dei amplo apoio profissional como dirigente sindical

no estado de São Paulo tudo para que eles tivessem sucesso, dando ampla assistência através de sindicatos e das entidades que sempre fiz parte. Então não vejo como competidores. Embora hajam muitos profissionais na praça que lamentavelmente não têm sucesso porque são pessoas que não valorizam a profissão, concorrem até tirando nossos clientes a preço mais barato. Isso existe no mercado, mas essas pessoas não têm sucesso, porque se ele não cobrar bem, valorizar a sua própria profissão, cobrar um preço justo, aviltando, ele não pode dar uma boa assistência. Então não dando uma boa assistência, ele vai ser um profissional fracassado. Esse é o pensamento nosso.

**Rafael -**

O senhor tem alguma notícia sobre fusões de organizações contábeis fora do Brasil e aqui no Brasil? Isso poderia ser uma tendência?

**Hatiro -**

Em outros países, nunca pesquisei. Principalmente aqui na América do Sul, os outros países não têm empresas de contabilidade, contador é funcionário público. No Japão, que eu tenho apontado a contabilidade das empresas japonesas, são feitas pelo próprio dono da empresa, por serem posto único, a não ser grandes corporações. Então eles não ficam competindo com os outros porque eles próprios são os interessados, por isso eles fazem bem feito, é simples. Agora aqui no Brasil existem fusões. Até grupos grandes, foram feitos através de fusão. E não há mal nenhum, porque no Brasil, o contabilista, é um profissional liberal, tanto individual ou empresário, ele passa a ser autônomo e eu comecei também como autônomo. Durante 13 anos eu fui individual. Depois de 13 anos convidei três sócios para integrarem, porque fui para vida parlamentar e, quando o cliente vem, ele quer falar com o dono ou sócios da empresa. Então convidei os três sócios para a empresa e assim nós começamos. Hoje não tem mais nenhum dos três aqui, ficou só o meu filho que veio depois, e agora é sócio. Agora tem dois recentes que entraram, são gerentes que entraram para a sociedade. Agora fusão também nós já fizemos fusão com outros escritórios. Nem sempre dá resultado. Porque o nível de assistência e cobrança de outros escritórios sempre é menor. Eu nunca concorri, nunca fiz preço menor que os outros, sempre cobrei 50, 100, 200% mais caro. Mas sempre dizendo, aqui é mais caro, mas o senhor tem uma assistência melhor, e se o senhor for multado, a King paga a multa, o senhor nunca será multado por nossa culpa ou falha na orientação. Essa foi a nossa orientação.

**Rafael -**

Aqui também tem fusões, essas (bigfarms), essas redes que são as grandes que se juntaram, e eles estão falando que quem sabe vão vir até pro Brasil.

**Hatiro -**

Já se ouviu falar, teve algumas, não sei de iniciativa de quem, não lembro de ter examinado, de se oferecer para comprar escritório de contabilidade.

**Rafael -**

O escritório de contabilidade, a classe contábil é muito conservadora, então geralmente o escritório flui na imagem do fundador.

**Hatiro -**

Exatamente.

**Rafael -**

E no caso de uma fusão, qual cultura que vai determinar?

**Hatiro -**

Não tem dado certo esse tipo, não vou citar porque senão vai demorar muito a entrevista, mas teve várias empresas dizendo-se especialista no setor tal ou setor tal de atividade, mas não tem dado certo, não.

**Rafael -**

Então aqui a gente encerra o primeiro bloco que é com relação à organização, e vamos pro segundo bloco que é o perfil do empreendedor agora. O senhor poderia narrar de uma forma meio sucinta a trajetória profissional do senhor, com posições ocupadas, algumas datas, empresas, alguns fatos relevantes durante a trajetória do senhor?

**Hatiro -**

Mas aí é parte pessoal?

**Rafael -**

Profissional.

**Hatiro -**

Profissional. Bom, eu fundei a empresa em 1960. Em 1961 já participei do 8º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Em seguida eu já fui para o Conselho Regional de Contabilidade, onde fui conselheiro suplente. Em seguida faleceu o conselheiro e assumi o Conselho Regional de Contabilidade como conselheiro. Eu procurei ter uma atuação que não fosse criticada. Cheguei a julgar contabilistas [22m36s] e nesse caso cassei o delegado que denunciou para cassar o diploma do contabilista. Eu sou muito honesto com essas coisas. O Conselho Regional também encerrou um processo que durou muitos anos. Como eu atuava, na época como professor de contabilidade, me delegaram como conselheiro nesse caso. Então dentro da classe tive imensa felicidade de ser prestigiado, logo fui guindado para diretor do Conselho Regional, fui guindado para diretor do SESCON, atualmente chama SESCON, era Sindicato Profissional das Empresas de Serviços Contábeis. Aí como diretor fui guindado para ser presidente e depois para outros cargos da classe e também do Sindicato dos Contabilistas. Aí fui pra Associação Comercial, até acho que a minha profissão só tem dado alegrias pra mim. O exercício da minha profissão no meio social foi muito bom, tive muita sorte, muito reconhecimento nessa área. Depois fui guindado pra ser eleito deputado estadual pela classe também. E tive, graças ao apoio da Secretaria da Fazenda, pude criar uma assessoria para Secretaria da Fazenda, constituído de presidentes de entidades da classe. E participei também, hoje na nossa profissão no estado de São Paulo, chama-se entidades conagraçadas, não sei se você conhece o que é isso. Na nossa profissão ainda existem Conselho Regional, Sindicato dos Contabilistas, Sindicato das Empresas, Associação das Empresas, dos Auditores Independentes, os chamados de brancos e uma outra classe... essas aí, nós fizemos união para que não viessem

peessoas estranhas a essa cúpula que trabalha... Em São Paulo há uma honestidade de propósitos, inclusive com participação do interior. Essas entidades são entidades congraçadas. Porque nós tivemos aventureiros que quiseram dirigir o Conselho Regional, porque lá circula muito dinheiro. É uma entidade que tem recursos amplos. Então sempre esteve atraindo pessoas inescrupulosas, inclusive. Não quero que coloque inescrupulosos, mas pessoas interessadas em entrar nas entidades, e graças a esse congraçamento que nós fizemos não teve mais. As entidades reúnem e eles são escolhidos a ponta de dedo, todas as pessoas que vão ser membros do Conselho Regional, Sindicato dos Escritórios de Contabilidade, Sindicato da Associação das Empresas, e as outras entidades, todas elas, têm congraçamento. E essas sete entidades se reúnem sempre. Agora essas sete entidades...

**Rafael -**

Verde, branco...

**Hatiro -**

Azul, verde... São quatro atualmente que tem grupos políticos. O azul, por exemplo, tem duas entidades. O SESCON e a AESCON. O verde só tem o Sindicato dos Contabilistas. O Conselho Regional, ele tem o interior e dos auditores, os brancos. Então esses daí eu tive a oportunidade na época de fazer esse congraçamento. Como deputado eu criei o dia do empresário contábil no estado de São Paulo também. Então tive a felicidade de nascer na época certa, que deu pra trabalhar. (Isso eu falo) pros meus colegas.

**Rafael -**

O senhor teve algum momento específico importante na carreira? Um momento que se sobreponha aos outros?

**Hatiro -**

Pra mim todo momento foi muito importante na minha vida e na vida profissional. Em virtude dessas projeções, na colônia japonesa tem muitas entidades, nas mais importantes eu sou conselheiro, fui escolhido como conselheiro.

**Rafael -**

O senhor tem alguém que serviu de modelo nessa decisão de se tornar um empresário contábil, na época?

**Hatiro -**

Empresário contábil, tenho sim. Meu pai era empresário. Não da contabilidade mas tinha uma peixaria. Um comércio. O meu irmão tinha uma casa de comércio. Um dia veio o fiscal, fez o levantamento, e falou: "tem uma multa por levantamento fiscal". Aí eu chamei o contador, ele chamava Alfredo (Potomati). Alfredo Potomati e perguntei: "o que é isso que meu pai tem que pagar, diz que é multa de levantamento". Ele falou: "é multa de levantamento, o fiscal fez o levantamento e deu multa". Daí eu disse que ele não pode ter diferença nenhuma, porque tudo o que ele recebe de peixe é registrado na nota de entrada e tudo o que ele vende é registrado. Sou eu que faço isso daí, como é que poderia ter multa? E o contador: "Mas o fiscal disse que tem, multa de levantamento, diferença de levantamento". Eu falei: "Meu Deus, meu pai tem que pagar?" e ele: "Tem que pagar, ele já determinou". O contador não

sabia o que era multa de levantamento de diferença fiscal. Então naquele instante, decidi estudar, para saber o que é isso aí. Aí foi a iniciativa de ter me tornado contabilista, empresário de contabilidade.

**Rafael -**

Foi pela necessidade da época?

**Hatiro -**

Foi.

**Rafael -**

O senhor poderia falar alguma coisa sobre o ambiente hoje atual, da possibilidade de uma pessoa ter sucesso como empreendedor, dentro desse ambiente hoje? Está mais difícil, mais fácil?

**Hatiro -**

Faz novamente esta pergunta que é importante.

**Rafael -**

O senhor poderia descrever pra gente, dentro deste ambiente hoje, atual, qual a possibilidade de uma pessoa ter sucesso como empreendedor?

**Hatiro -**

Eu vim a vida inteira falando dessas grandes corporações que foram fracassadas. Cooperativa de Cotia, Banco América do Sul, que são da comunidade, Cooperativa Central do Brasil. Por que eles quebraram? E outras empresas... Mappin... Todos resumem, sinteticamente falando, em poucas palavras, administração. Geralmente as empresas ficam grandes, é na administração que começa o fracasso, porque não incorpora determinados gastos no custo da empresa. Se estivesse dentro do custo da empresa eu acho que não teria esse fracasso, alguém detectaria que a empresa não está tendo lucro. Mas na outra parte, administrativa, em que a diretoria é autorizada ou a diretoria autoriza também a gastar. Eu dou exemplos, é a mordomia que faz as empresas quebrarem. Pagam-se motoristas particulares para o desempenho do diretor ou para dar mais valor àquele diretor, contratam auxiliares e assessores para a diretoria, e cada um quer ser mais importante na diretoria que outros diretores que têm menos funcionários, começam a inflacionar o número de funcionários e também seus gastos. Chega no fim de semana, eles estão autorizados, essa mesma diretoria, a ter o carro da empresa à disposição. E quando fica o carro à disposição, entra as despesas com o combustível, entra hora extra do motorista que geralmente de sábado e domingo é mais alto. E não entra no custo, se entrasse no custo veria que está vendendo barato e apuraria. É isso que eu percebi depois de longos anos de profissão. É a administração que quebra a empresa. Pode ver. Os diretores, não convém colocar aí na história, mas esse caso do chefe de gabinete da presidência da República aqui de São Paulo, influência romântica, fez com que ele autorizasse emprego para várias pessoas só para ter o privilégio de ter algumas coisas que, deixo entre parênteses, fez essa República gastar mais. Esses gastos ainda não está aparecendo na contabilidade, mas ela pôs mais funcionários, falsificou diploma de curso superior para seu marido, para ela própria também outro diploma. E outros parentes e amigos também para até quase nomeação para

membro da corte do Supremo Tribunal Federal. Pedindo uma indicação dela, ela levava currículo para o maior mandatário do país e ele falava: “tá bem, eu vou dar um jeito”. Então esse tipo de coisa que fracassa a nação. Fracassa a empresa também. Quantos diretores não falaram: “meu departamento precisa crescer, precisa pôr mais assessores”. Pra que? Não precisa crescer, eu preciso de mais gente para fazer isso aqui funcionar. Esse tipo de coisa não entra no custo da empresa. E eu sendo um contador, sei que se eu não apurar o custo direito, ele não pode dar o preço do mercado, nem ser competitivo no mercado. É por isso que as empresas quebram sem saber porque está quebrando. Não estava no relatório da diretoria o custo do produto pra concorrer no mercado. Esses e mais detalhes que ainda... mas o princípio é isso daí.

**Rafael -**

Hoje então a pessoa pra conseguir ter sucesso, está muito pior, ou mais fácil do que antigamente? Se for por meios subversos, está mais fácil?

**Hatiro -**

Desonestamente mais fácil. Não há denúncia, não há critérios de fazer levantamento dessas falcatruas, e tem muita gente crescendo. Não duvido se até na Petrobras não está acontecendo isso atualmente. Precisa técnico, precisa de pessoas gabaritadas para administrar este país. Desculpe, não é regra geral, mas esse partido levou muita gente sem conhecimento, simplesmente porque eram sindicalistas. Isso afunda qualquer país. Isso só vai aparecer depois de 15, 20 anos. Como na empresa também, no auge é que começa a acontecer isso. E está todo mundo batendo palma porque chegou ao auge, mas aí é que está começando a afundar. Toda vez que sobe, se chegou ao topo, aí está começando a cair. Para ter sucesso tem que tomar muito cuidado. O contabilista é empresário da contabilidade que indica se a empresa está indo bem ou mal, mas se ele próprio não souber como é que contabiliza os custos ele leva ao fracasso a empresa que ele estava orientando a dirigir as finanças e a economia daquela empresa.

**Rafael -**

O senhor se considera uma pessoa empreendedora?

**Hatiro -**

Sim. Sempre. E continuo, com a minha idade, 77, o próximo passo é o terceiro prédio da organização que já tem a área aí do lado. Eu já vou começar a planejar a construção, provavelmente para o ano que vem. Empreendedor e olha, um modelo único talvez. Nós não retiramos lucro da empresa há 52 anos. Você já viu alguma empresa que não distribui lucro? Você não conhece. Dentro da sua empresa acho que não é. Chega no final do ano, quanto foi o resultado? Você tem 20%, você tem 15%, você tem 50%, distribui. Aí começa o fracasso. Porque depois de distribuído para pessoa física, nunca mais, quase com certeza, volta para pessoa jurídica. Foi pra física, você come mais melancia, mais picanha, mais cervejinha e ainda lá no interior não tem isso, mas aqui compra iate, compra apartamento na praia, lá compra chácara, não tem jeito, distribuiu não volta mais. Então para sempre crescer, como nós fizemos, desde o primeiro ano até hoje, 52 anos, nós não distribuimos lucro. Eu só tenho ordenado, eu preciso viver com aquele ordenado. É o que eu tenho. Meu

ordenado é relativamente bom, tudo em proporcional tamanho à receita da empresa. Mas a parte que é lucro está tudo lá aplicado, rendendo.

**Rafael -**

Investido.

**Hatiro -**

Sim. É o que eu falei agora. Por isso que nossos equipamentos, carros, são todos eles em bom estado. Computador é última geração, equipamentos também, nós estamos sempre comprando, investindo, investindo, investindo. Porque senão, se levar pra casa, não volta. Você vai falar assim, esse é duro!

**Rafael -**

É uma filosofia, é uma ideia a ser pensada. Por que não?

**Hatiro -**

Nós temos três princípios que são filosóficos empresariais, não é filosofia pra vida, embora sirva também. Primeiro, não trabalhar para ganhar dinheiro, e sim para ser útil às pessoas ou empresas que precisam da nossa profissão, isso é o primeiro. Segundo, investir na fonte de renda, não ter retirada. Fica tudo aqui, o resultado de um ano que passa para o ano seguinte, fica em investimentos, aplicações, investimento com resultado fixo, pode ser também ação, nós temos um pouco em ação também. Terceiro, escolher prioridades, o que é mais importante em primeiro lugar. Aqui em São Paulo tem empresário que sexta-feira ele já põe o paletó na cadeira e vai embora. Esse é empresário que não é dono, se ele for dono não tem coragem de fazer isso. Mas tem empresário grande que faz isso. Ele fala para o colega dele, fala que eu estou por aí porque meu paletó está aí. Funcionário público, diretores de banco, diretores de empresas muito grande fazem isso. Ele já vai pra jogar golfe, ou pra praia. Aqui é costume ir pra praia ou pra chácara, ou para as montanhas. Eu nesses 52 anos, dificilmente saí sexta-feira. Só mesmo excepcionalmente.

**Rafael -**

O que o senhor considera necessário para ter sucesso nesse nosso setor, dentro da área contábil?

**Hatiro -**

São vários fatores, como nós falamos, todos eles estão ligados para ter sucesso. Mas uma das coisas é a filosofia empresarial. Quem não tiver filosofia, ele não tem um norte para seguir. Qual a direção que ele tem que seguir? O que é o correto e o que não deve ser praticado? Ele tem que ter um norte que é a filosofia da empresa. Esse é um dos fatores.

**Rafael -**

O senhor já trabalhou como empregado?

**Hatiro -**

Já trabalhei, e como empregado mesmo, nas horas que os outros estavam passeando eu tinha liberdade de pegar a chave do escritório e entrar e trabalhar.



**Rafael -**

E como foi essa experiência? O senhor poderia falar um pouquinho?

**Hatiro -**

Eu acho que foi bom, porque enquanto os outros estavam descansando eu queria trabalhar. Eu não ganhava mais, mas eu subtraía deles a necessidade de trabalhar, e eu trabalhava e ganhava pela experiência. Fiz isso no exército, fiz isso na vida pública, na vida particular. Uma vez só fui surpreendido pelo meu patrão, que perguntou o que eu estava fazendo de sábado. Eu falei que estava aprendendo e ele: “Por que?” e eu respondi que todo mundo tem muito serviço e eu não tenho muito serviço, então estou aprendendo. Ele falou então que podia ficar. Mas eu estava aprendendo para poder trabalhar mais do que os outros. Recentemente, uma pessoa me perguntou: “há mais de trinta anos no escritório e você trabalha de sábado?” “Eu trabalho”. “Mas você não precisa mais trabalhar de sábado. Entra dez horas no escritório”. Eu falei: “não, essa é a liberdade que eu escolhi de trabalhar até nos dias em que os outros não trabalham”. E deu certo. Minha família uma vez me disse: “puxa, você exagera”. Mas eu estou satisfeito, eu tenho 77, e quando era jovem eu pensava, com 50 anos eu vou aposentar, eu vou estar tão bem que eu posso aposentar, quando cheguei lá, pensei: não, ainda é muito cedo pra aposentar, aí passei pra 55. 55 foi a mesma coisa. 60, 65, 70 e já passei de 75, o jubileu. É gostoso. Agora esse ano eu pedi para meus dois sócios, falei: “olha, agora eu vou fazer um negócio light, ao invés de entrar todo dia às 7hs... de primeiro eu entrava às 6:30, começava a fazer oração, você já viu? Eu vou te mostrar. Fazia oração às 6:30 e aí eu pedi pra entrar às 8hs. Aí depois eu falei que não vou entrar todo dia 8hs, então eu entro terças e quartas 8hs, pra fazer reunião jurídica, da advocacia. E na quarta no Imóveis com os corretores. Segunda, quinta e sexta, eu vou entrar 9hs. E sair a tarde, 5hs. Mas você sabe que é difícil eu sair 5hs, geralmente é 6hs, 6:30.

**Rafael -**

É assim mesmo. Tem que fazer quando a gente se sente bem.

**Hatiro -**

Eu não me canso. Eu me sinto bem, muito. Quando meu filho, esse que hoje tem 49 anos, tinha 5 anos, ele voltou pra casa, que ficava em cima do escritório e falou pra mamãe: “mamãe, o papai, ele não faz nada, ele fica na mesinha dele lendo jornal”. Mas é isso que é o meu serviço. Eu dou consultoria. Se perguntar como funciona o Mercosul, eu sei explicar. Como é o bloco europeu da União Europeia, eu sei como funciona, os Tigres Asiáticos, os americanos, México, América, Canadá, eu sei como funciona, porque eu leio. Tem que ler. O contabilista tem que saber o que acontece no mundo, como é que está o dólar, como é que está a cotação das ações, como é que funciona a letra do tesouro nacional, letra do ... tem letra do tesouro e letras nominativas do tesouro também. Eu não sei quando é que alguém vem me perguntar, mas se vier. Eu sempre falo pros meus clientes, vem bater um papo comigo, você vai ter melhores ideias. Se vier, eu estou a disposição, que agora eu estou falando para os empresários mais velhos, você não quer orientação pra não fazer inventário da sua vida? Mas como é que faz? Vem aqui que eu te oriento. Senão você vai pagar uns 7% de imposto no mínimo e 10 a 15% de advogado, então você está pagando aí 20% e os filhos podem ainda um questionar o outro, se um ganhou mais do que o outro, meu pai não deveria fazer isso com você e eu

também sou filho, tenho direitos iguais. Você não vai ver isso, faz aqui, faz em vida. Então, tudo isso. Eu tenho o Tribunal de Justiça Arbitral, eu estudei, fundei o tribunal, e contabilista que eu saiba entre os meus colegas sou o único que fez isso. E foi num congresso, eu participei de todos os congressos brasileiros, e sul americano quase a maioria também. E convenções regionais todos eu participo. Encontros estaduais do SESCON também participo de todos. Atualmente não vou mais lá pra falar, fazer palestras, só vou pra passear e assistir a palestra magna e alguma reunião que eu achar interessante. Eu vou com a minha esposa, eu vou lá passear um pouco. É assim.

**Rafael -**

O senhor poderia me falar um pouquinho de algumas relações externas fora da organização contábil que o senhor teve, como atuação em órgãos de classe, o senhor já comentou alguma coisa, religião, esportes, política, ou alguma outra atividade que o senhor possui fora da organização contábil.

**Hatiro -**

Bom, sinceramente o fora é muito maior do que na classe. Porque como eu falei um pouco, as entidades da sociedade japonesa é muito grande. Cada segmento tem uma sociedade. Nós somos em 46 províncias do Japão no Brasil. As 46 tem associações, e ainda tem associações filantrópicas de grupo por grupo, e culturais também. Então em virtude disso na vida política eu encaminhei para que essas entidades fossem prestigiadas também. Eu criei várias entidades, presidi várias entidades, de âmbito nacional, de âmbito estadual, e hoje sou conselheiro de quase todas elas. E participo dos eventos da colônia japonesa. Então isso aí me deu uma oportunidade, porque no Brasil tem uma vantagem, ninguém pergunta porque você pode estar em vários lugares ao mesmo tempo. Eles só pedem para estar, e a gente está. Eu nunca deixei, eu nunca [?51m57s] de estar num lugar que eu fui convidado. Só não aceito cargos porque não me interessa ter tantos cargos. Só cargo de conselho. E eu fui presidente de entidade de âmbito nacional também. E foi muito gratificante.

**Rafael -**

Essa participação do senhor nessas entidades então o senhor acha muito importante?

**Hatiro -**

Eu acho porque o ser humano tem que ter muita gratidão. Eu tenho muita gratidão, primeiro ao país. Depois às entidades que me deram oportunidade de eu poder trabalhar. Em virtude disso eu gasto muito mais. Porque eles acham que eu sou rico. Eu também não quero mostrar que eu sou pobre. Então eu preciso ajudar muitas entidades. Faço parte de diversas entidades. Nós comemoramos centenário. Eu fui convidado pra ser presidente do centenário. Mas eu fiquei de fora, porém eu colaborei. Quer dizer, eu acho que dinheiro não é pra gente ganhar e ficar com a gente. Eu não vou levar nada, no meu caixão não cabe nada, só minha roupa, e ainda vai queimar em seguida. Então eu sempre achei que você tem que retribuir a coletividade, de uma forma ou de outra, aquilo que você está ganhando, você tem que devolver. E desse patrimônio já é o terceiro ano que eu estou distribuindo para os meus cinco filhos. Um está aqui, então ele poderia herdar todo esse patrimônio

porque ele trabalha aqui. Mas eu não achei justo isso. As meninas não trabalham aqui. Mas esse é o patrimônio da minha vida, então eu distribuí assim, eu fundei uma holding, e passei para cotas dessa holding as minhas cotas, e eu venho distribuindo na medida que os anos vão passando, porque, como você sabe, também donativo, esse ano é 48, ano passado era 46, outro ano era 40, então eu venho distribuindo até completar a todos eles, para essa holding, que é dos meus cinco filhos.

**Rafael -**

Planejamento tributário?

**Hatiro -**

Exato. Eu não tinha pensado como planejamento, mas é um planejamento tributário. Assim quando eu morrer vai estar lá, Hatiro Shimomoto não deixou bens. Já está tudo distribuído. E eu estou distribuindo e eles estão contentes. Agora depois ainda tenho casa, tenho apartamento, tenho bens grandes, para ainda entrar dinheiro, eu não sei, depende o ano que isso entrar de bem, eu queria distribuir tudo antes de eu morrer.

**Rafael -**

O senhor acha que de alguma forma essa sua participação nas entidades, especialmente nas entidades contábeis, que é onde o senhor transitou, atrapalhou em alguma coisa dentro da organização?

**Hatiro -**

Não, só ajudou. Porque eu precisei estudar muito mais para poder servir a essas entidades. E estudando assuntos fiscais, trabalhistas, contábeis, imposto de renda, enfim, tudo aquilo que a lei tributária fala, eu preciso estar... Meu filho esses dias falou pra mim: "eu estou faltando aqui (porque ele ficava aqui o dia inteiro e hoje ele está o dia inteiro no SESCOB), mas lá se precisar de mim eu estou à disposição, é só mandar e-mail, que eu respondo na hora, eu administro à distância". E depois ele está fazendo palestras no Brasil todo, em todo lugar ele está fazendo um trabalho que é importante pela nossa classe e importante pra nossa empresa também. E ele está sendo útil como cidadão, como pessoa física, nas cidades onde ele é convidado.

**Rafael -**

Transmitindo conhecimento, e adquirindo também.

**Hatiro -**

Sim, ele estuda muito porque é convidado pra falar. Você sabe, nos últimos anos a legislação na parte da informática, para a nossa profissão mudou muito. Então ele tem que estar bem a par por ser conferencista. Eu estou a par não tanto quanto ele está, porque eu não preciso mais falar. Eventualmente eu falo, mas não tanto quanto ele fala hoje. Ele vai nos outros estados, ele é responsável pelo que ele está falando.

**Rafael -**

O que o senhor considera essencial para ter sucesso no dia a dia? Trabalho, dedicação?

**Hatiro -**

Resumindo em palavras, eu diria seriedade. Cumprir os compromissos e deixar os clientes contentes. As entidades que você atua, deixar contente. É difícil fazer tudo isso, hoje nós estamos num problema, entre parênteses, problema sério com o FENACON, você sabe o que é FENACON. E hoje a noite vai ter uma reunião que eu já mandei a minha posição antecipada por e-mail e falei com o coordenador geral que é o último mandato dele.

**Rafael -**

Não é hoje a indicação do novo presidente? A reunião pra indicar?

**Hatiro -**

Não é bem isso. Hoje é pra discutir essa chapa que vai ter lá no FENACON.-Ele foi prorrogado do mês de junho para dezembro.

**Rafael -**

Prorrogou o mandato?

**Hatiro -**

Prorrogou o mandato. E o Valdir (atual Presidente do Fenacon) não vai... ele está querendo outro presidente. Eu fui na década de 70 presidente do SESCON aqui em São Paulo. Eu tive bastante oportunidade. A primeira sede própria que o SESCON teve foi na minha gestão, e nós que adquirimos, no centro de São Paulo, no fundo do Teatro Municipal, num prédio chamado CBI, CBN? Um andar inteiro de 1200 metros quadrados, foi na minha gestão. Que até então nós estávamos em sala alugada da Associação das Empresas. Aí nós passamos a Associação das Empresas, a AESCON a ter uma salinha lá no SESCON. A profissão me deu muita oportunidade para eu poder estudar, crescer, e desenvolver por esse meio a participação em outros estados, no Brasil inteiro eu pude participar fazendo palestras sobre empresas de contabilidade também.

**Rafael -**

Como o senhor se prepara para o futuro?

**Hatiro -**

Continuar servindo até o último momento. À classe e... A minha profissão me deu projeção em todos os sentidos, mas eu tenho, sou advogado, devido à minha atuação como empresário de contabilidade, me formei advogado, depois me formei professor de contabilidade. Primeiro professor de contabilidade, depois advogado. Depois eu me formei corretor, porque tenho corretagem, corretor de seguros, porque tinha uma empresa de seguros e outras atividades. Alguns deram certo e outros não. Mas hoje ainda continuo com o Tribunal de Justiça Arbitral do Brasil. Eu fundei isso aí há 8 anos atrás. Está indo bem.

**Rafael -**

Quais competências o senhor considera importante para ser empreendedor? O que a pessoa tem que ter para ser considerada uma pessoa empreendedora? Competência, persistência...?

**Hatiro -**

Olha, a resposta é simples. Ser profissional e honesto. O resto todos têm. Você vai ser mais estimado, você vai ter mais oportunidade de servir. Tem uma frase que diz assim: quando você quiser que lhe façam uma coisa bem feita, peça a um homem ocupado. Então não seja desocupado, seja prestativo, apoio em todas as áreas, e seja sempre um homem ocupado. Esse é o caminho do sucesso, em qualquer área, não precisa ser só da contabilidade.

**Rafael -**

O senhor poderia atribuir uma nota de zero a dez com relação ao grau de preparação do senhor para os desafios da carreira?

**Hatiro -**

Modestamente... cinco... sei lá... ainda preciso aprender, preciso estudar muito, aprender muito, não mereço mais que cinco não. Cinco está bom, é média.

**Rafael -**

O que mais o senhor pretende realizar?

**Hatiro -**

Eu sou empreendedor. Até o último instante que eu tiver a consciência, faculdade, assinando documento, eu vou empreender. Cada vez mais.

**Rafael -**

O senhor pretende deixar alguma coisa pra posteridade?

**Hatiro -**

Já deixei.

**Rafael -**

(O senhor falou que já foi...)

**Hatiro -**

Vai vir, mas vou deixar tudo. Não tenho que levar nada. Os bens eu não vou levar nada. E ainda tenho vários sonhos, várias metas pra realizar. Tenho bastante ainda.

**Rafael -**

O que o senhor poderia deixar de mensagem para aqueles que iniciam seus negócios ou que estão dirigindo uma organização contábil?

**Hatiro -**

Acredite em Deus que nós somos filhos de Deus, que nós somos orientados por ele, e que tenha entre pessoas de suas admirações, gurus, que reze diariamente chamando pelo nome, pedindo bênção, orientação. Se pedir bênção e orientação, Deus abençoa, orienta e protege cada um deles. Peça bênção, orientação para

todos os seus gurus, eu faço isso todos os dias pra eu ter melhores ideias. Proteção, orientação e guiar. Depois você monta direitinho.

**Rafael -**

Então a gente termina aqui esse segundo bloco, e o terceiro bloco é só se tem algum assunto que não foi tratado que o senhor gostaria de comentar...

**Hatiro -**

Você comenta aí o que você quiser, se quiser relembrar alguma coisa, se eu souber eu falo.

**Rafael -**

O senhor acha que deixou alguma coisa que gostaria de falar, que às vezes eu não perguntei, se o senhor quer acrescentar alguma coisa, alguma pergunta...?

**Hatiro -**

Você já perguntou de tudo, não sobrou nada.  
Então acho que conseguiu atingir, está bem amplo o assunto.  
Você merece ser professor. [risos]

**Rafael -**

Eu já estou lá desde de 2002. Faz 11 anos já.

**Hatiro -**

Você vai terminar o seu mestrado com júbilo.

**Rafael -**

Se Deus quiser.

**Hatiro -**

Eu não fiz mestrado, eu não fiz doutorado, que eu acho que eu deveria ter feito. Eu comecei doutorado e desisti no meio. Era sobre imunidade tributária. Eu deixei no meio por causa das ocupações políticas e não voltei a estudar. Já tinha feito um ano e meio. Eu vinha fazendo o meu relatório, já estava pela metade. Eu arrependo hoje de não ter terminado o doutorado.

**Rafael -**

Nunca é tarde pra voltar.

**Hatiro -**

Agora eu não vou voltar. Não estou sentindo a falta, mas eu acho que título é título. Você está fazendo mestrado. O mestre é mestre. E você está sacrificando isso para aumentar seus conhecimentos para fazer o seu mestrado. Eu acho que vale a pena. Eu arrependo de não ter feito isso aí. Nem mestrado eu não fiz, eu fui convidado para ser diretor numa faculdade de direito e eu não aceitei. Não porque me sentisse fraco para administrar. Administrar eu saberia. Mas o meu sobrinho que me pediu, ele não queria administrar, queria que eu fosse diretor. A falta de eu não ser professor de curso superior, eu fui professor, de ensino médio. Sou formado. Me deixa alguma vez sem uma oportunidade de participar de debates. Porque no

debate eles já falam assim: você é mestrado? Você é doutor? Tem determinados níveis que você poderia dar a sua opinião, não pede, mas... Então me faz falta nesse sentido, o título.

**Rafael -**

Que é uma coisa que não tem nada a ver.

**Hatiro -**

Eu acho que tem muitos que têm título, mas são teóricos, nada conhecem na prática, e se ele for dirigir uma empresa, ele não tem o conhecimento para dirigir uma empresa. E eu sempre falei isso, hoje eu não preciso fazer nada, mas eu dirijo essa empresa, porque eu sei onde eu preciso mexer, onde eu preciso dar palpite. Não precisa ninguém me falar isso. Mas se eu fosse convidado a dirigir essa empresa há 50 anos atrás, eu não aceitaria, não teria nem condições. Eu adquiri com a própria experiência, não com a teoria. Tenho a teoria, porque eu me formei professor, mas não foi suficiente só teoria. Precisei de prática também, e participar de congressos e convenções a vida inteira. Então me deu um status que eu não posso colocar, a bem do público, a bem da sociedade, a bem da classe, de não ter um título. Eles perguntam que é, e eu não sou chamado. Alguma vez sinto falta disso. Você está num bom caminho, você é novo. Quantos anos você tem?

**Rafael -**

35.

**Hatiro -**

Então, você está num caminho bom. Já está fazendo mestrado. Depois de mestrado, vai ser doutorado em ciências contábeis. Hoje tem, naquele tempo não tinha tanto recurso assim. Eram pouquíssimos cursos, principalmente nas faculdades de ciências econômicas, nenhuma das faculdades tinha curso de... Mestrado não era na própria faculdade de ciências contábeis, e sim já um curso de mestrado hoje. E não tinha faculdade de ciências contábeis dando doutorado. Hoje tem.

**Rafael -**

Nós temos três em contabilidade. Tem a USP, tem a FURB e tem a UNB que é Brasília. Em contabilidade.

**Hatiro -**

Doutorado? Então, você vê. Três? Naquele tempo não tinha nenhum. Eu estava fazendo pós-graduação, e fiz pós-graduação. Eu fiz duas pós-graduação, uma de direito tributário aqui em São Paulo, foi um ano e meio, e outra na Sorbonne, de direito comparado, curso especializado. Foi muito bom também, mas eu não frequento esse ambiente de associação do direito comparado, professor de direito comparado. Não me fez falta, eu tenho dado parecer e esses pareceres são aceitos.

**Rafael -**

Eu encerro aqui então, senhor Hatiro, agradecendo a oportunidade, agradecendo o senhor ter aceito participar dessa pesquisa, desse projeto, e eu só tenho a agradecer, e depois eu mando, vou mandar o convite pro senhor do dia da banca,

defesa da banca, vou mandar o convite e vou mandar o trabalho pro senhor pronto. A gente vai voltar a conversar.

**Hatiro -**

Se alguns dos seus professores quiser me questionar eu vou lá.

===FIM===

## TRANSCRIÇÃO JOSÉ MARIA CHAPINA ALCAZAR

**Rafael -**

São Paulo, 14 de maio de 2013, estou aqui com o senhor José Maria Chapina Alcazar, para dar continuidade ao projeto de pesquisa da FECAP, que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. Essa pesquisa pretende proporcionar um melhor conhecimento do segmento de empresas de serviços contábeis, bem como demonstrar que atitudes empreendedoras podem fazer diferença num ambiente de negócios altamente competitivo. Primeiramente bom dia, senhor José Maria, em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a oportunidade, a disponibilidade em participar desse projeto, que é muito importante pra nossa área contábil, para deixar uma leva de conhecimentos para quem está começando na profissão agora ou pra quem já está e quer se especializar de alguma forma. A entrevista será composta de 24 perguntas, que serão distribuídas em três blocos, que terão como objetivo num primeiro bloco levantar o perfil da organização da empresa contábil, no segundo bloco, o perfil do profissional contábil e no terceiro bloco, o encerramento. Gostaria que o senhor ficasse à vontade para pedir que eu desligue o gravador quando não considerar oportuno, bem como se o senhor achar por bem não responder alguma coisa que não lhe for conveniente. Após a gravação dessa entrevista, esses dados serão transcritos por uma empresa contratada, encaminhadas via via e-mail pro senhor pra retificação, aprovação ou acrescentar alguma coisa. Possivelmente poderá haver uma segunda entrevista para avaliação dos dados transcritos. Podemos começar?

**Chapina -**

Podemos. Primeiro eu quero agradecer também a oportunidade de estar aqui com o Rafael, pela escolha, eu acho que é um caminho de duas mãos, a partir do momento em que você escolhe nosso nome para estar contribuindo com a sua tese de mestrado, isso aumenta a nossa responsabilidade e também a nossa gratidão, porque para nós é um orgulho, pra minha pessoa é um orgulho esse momento aqui, Rafael, de estar com você e tentar passar alguma coisa de útil da nossa profissão. Principalmente aquele que só fez contabilidade na vida, não fez outra coisa, e a família toda veio da contabilidade. A gente vai no decorrer do nosso bate-papo, então não há porque a gente censurar nada, não há porque a gente censurar gravador, porque a gente vai falar de coração, não tem nada que não possa ser revelado, e pra mim é uma honra tê-lo aqui. Obrigado, sucesso, e que esse seu projeto se concretize numa obra, e que possa amanhã passar para os jovens o despertar da procura pela contabilidade como profissão, uma profissão nobre, diferente daqueles que acham que a profissão é burocrática, ela não é burocrática, nós tivemos uma interferência aí de governo e que no decorrer do nosso bate-papo provavelmente a gente vai pontuar algumas coisas. Obrigado.



**Rafael -**

Então nesse primeiro bloco, senhor José Maria, a intenção é levantar o perfil da organização. O senhor tem algum parente que trabalha na organização?

**Chapina -**

Tem algum momento em que a gente vai detalhar esse perfil ou eu já posso falar agora?

**Rafael -**

O senhor fique à vontade.

**Chapina -**

Então deixa eu falar assim brevemente, para não se tornar muito cansativo nem repetitivo, a Seteco, ela completou quarenta... ela está com 42 anos de atividades. Eu comecei sozinho, novo, eu tinha 21 anos de idade, com 15 anos de idade eu já trabalhava num escritório de contabilidade que era do meu tio João, que foi meu mentor profissional, foi a pessoa que, além da família, pai, mãe, o João, que está hoje com 85 anos, já está aposentado, vem de vez em quando aqui, que encaminhou. Então ele tinha uma empresa de contabilidade, me levou pra ser boy, pra trabalhar, montou um escritório no passado que não deu certo, aí ele voltou pra trabalhar na organização que ele trabalhava, quando jovem, me levou com 16, 17 anos. Aí eu trabalhei três anos, conheci a minha esposa, a Catia, nessa empresa de contabilidade. Ela era operadora contábil. Nós namoramos, noivamos e casamos em oito meses, nove meses. E casamos em janeiro de 1971 e a Márcia nasceu no dia 08 de dezembro de 1971. O gratificante, o gostoso dessa profissão, eu faço, toda vez que me deem oportunidade, contar um pouquinho antes de entrar no que é essa tecnologia, porque quem olha hoje, uma empresa de 42 anos não sabe os tombos do passado, e aí é um bom desafio para aqueles que estão começando agora, que acham que tudo é muito difícil, tudo é muito impossível, não tem capital, não em dinheiro, será que eu vou conseguir ter o primeiro cliente, será que eu vou ter o primeiro emprego, e é importante às vezes a gente contar essa experiência, porque lá atrás eu não tinha recursos financeiros, minha família é humilde, fui trabalhar pela CLT nessa empresa de contabilidade. Aí casei, vieram os filhos, comecei a empresa de contabilidade em 1971, já com 20 anos, com apoio do tio João, que era o mentor intelectual, sempre dando aquela retaguarda. A gente precisa ter um guru sempre, que não basta ter competência e capacidade, precisa o fator sorte, e o fator sorte está exatamente nos amigos que se aproximam. E aí eu montei a Seteco, fiquei uns 15 anos com a Seteco carreira solo, aí meus filhos fizeram 15, 16 anos, começaram a trabalhar na Seteco, então chegando, hoje, a pergunta que você me faz, sim, tenho parentes que são os filhos. A esposa trabalhou aqui um bom tempo, cuidava do financeiro, hoje não trabalha mais, a Márcia e a Adriana e o Fernando são os três filhos que ao longo do tempo se formaram em contabilidade. Márcia e Adriana estudaram juntas, tanto técnico como faculdade, onde a mãe também faz o técnico de contabilidade, se forma com as duas filhas, e foi inclusive a oradora da formatura da Márcia e da Adriana, que ela se formou em técnico de contabilidade. As filhas seguiram o curso superior, a mãe parou. E o Fernando é um homem de tecnologia que há dois anos atrás se formou em contabilidade. Então hoje a empresa é

composta, a diretoria é uma empresa familiar, onde o titular é o José Maria, o Chapina, Márcia, Adriana e Fernando. Nós estamos hoje num modelo muito interessante, aliás, na reunião que eu acabei de fazer agora, é preparando a empresa pra família ficar num conselho de administração. A família começa a ser preparada para sair do operacional e o grupo de gestão e de gerência tocar porque é o único que caminho que a gente vê pra aproveitar o modelo que a contabilidade está ficando estratégica, nobre, e que a gente possa crescer mais. Porque se ficar detendo e segurando na mão da família, nós vamos ficar limitados à capacidade que a gente tem hoje, o intelectual da família Então nós estamos abrindo a empresa para que a gestão passe a ser – é um processo já de cinco anos – para que ela passe a ser compartilhada, participativa e a família sai da operação de frente, e os gerentes, diretores, profissionais começam a tocar isso tudo.

**Rafael -**

E essa participação dos filhos e esposa influencia na maneira do senhor dirigir?

**Chapina -**

Essa participação, ela não só influencia como influenciou, porque eu tenho dois momentos, o momento em que a família não era presente, porque eram adolescentes, e o momento em que a família chegou e foi abraçando a profissão. Agora eu diria que nós tivemos aqui um marco zero muito interessante. Com o meu envolvimento nas entidades de contabilidade, o SESCON principalmente, e a AESCON, eu completei uma carreira dentro da atividade sindical, que ainda continua, uma carreira, mas até chegar à presidência do SESCON, cheguei praticamente há uns vinte anos. Durante esses vinte anos, eu diria que 15 anos, 14 anos eu estava ainda a frente das questões da SETECO, eu e meu tio João, que o tio João era o homem direto aqui que geria junto com a estrutura. E os filhos, a família, estavam sendo preparados, o aprendizado na cultura, e eles então seguiam uma orientação, seguiam uma metodologia de trabalho. Quando eu assumi a presidência do SESCON, foi na primeira gestão, em 2007, eu tive que me afastar. Coincidentemente, o tio João também se aposentou. Ele se aposentou com 80 anos, se aposentou. Puxou o freio. Ele saiu da operação, teve o Chapina, que teve que se dedicar no SESCON, e o tio João, que era o mentor, que era o homem que dava a retaguarda de aconselhamento, aquele olho do monitoramento. Aí confesso pra você que me passou uma preocupação. Que tipo de preocupação? Eu vou assumir uma atividade voluntária, que não há remuneração nessas atividades sindicais, voluntária, dedicação, amor, e o meu negócio, como é que vai ficar? É daqui que sai o ganha pão. Daqui que sai a sustentação. Lá das atividades políticas idealistas é só voluntariado. Tem o lado que você vê, do intelectual, do conhecimento, do aprendizado que você adquire. Aí fiquei preocupado. Seis meses se passaram que eu assumi a presidência, a Márcia, a Adriana e os filhos assumem uma presença maior na gestão. E aí foi o grande banho de inovação, o grande banho de modernidade na organização. Então o tempo passou, seis meses passaram, as coisas caminharam bem, com implantação de novas tecnologias, implantação de novos processos, e eu comecei a perceber que a coisa estava caminhando melhor do que na minha mão e na mão do tio João, que foi a renovação. A renovação do exercício da profissão com dedicação e amor. Então o legado que a gente conseguiu passar foi exatamente, a profissão, ela exige atenção, ela exige dedicação, como qualquer outra profissão, e os filhos aí conseguiram abraçar essa

visão. Então, sim, influenciou, influencia e agora é um caminho sem volta, porque nós estamos tendo um caminho é fazer com que a família tenha um outro papel dentro da história. E que a empresa possa crescer mais.

**Rafael –**

Tem uma pergunta que eu vou fazer pra frente que o senhor já comentou, mas é a sequência. Como o senhor delega autoridade e como o senhor sente em delegar essa autoridade?

**Chapina -**

Bom, a delegação de autoridade é uma inteligência do processo de quem está a frente de uma administração. Um líder que não delegar autoridade, ele não é líder. E se você centralizar tudo na sua pessoa, você fica limitado ao crescimento, ao tamanho e à capacidade que é dos seus recursos físicos, você delegando autoridade, dando autonomia, deixando as pessoas terem criatividade, sugerindo implantação, implantando e separando muito bem, nós temos que tomar muito cuidado quando se fala em delegação de autoridade. Nós temos a liberdade e a libertinagem, cuidado. São coisas completamente diferentes. Nós temos que delegar com liberdade, mas cuidado pra não virar libertinagem, cada um faz aquilo que pretende sem um plano diretor mestre. Então pra delegar autoridade precisa ter um plano diretor mestre, você precisa estabelecer metas, objetivos, estabelecer um planejamento estratégico, envolver toda a equipe pra que ela participe desse planejamento estratégico, para que ela também participe do plano diretor, uma vez implementada a cultura, delega-se autoridade. Porque cada um tem as suas alçadas e limites, sabe até onde pode ir, e até onde tem que compartilhar com a sua hierarquia superior.

**Rafael -**

O senhor elabora um planejamento estratégico dentro da empresa, então?

**Chapina -**

Sim. Por onde eu passei, não só na empresa como nas entidades, a linha mestra é planejamento estratégico. Saber o que queremos, onde desejamos chegar e de que forma chegar. Eu implementei aqui, não implementei, isso já existe nas metodologias administrativas, mas eu criei uma cultura aqui da liçãozinha de casa, o 1, o 2 e o 3. O 1 é identificar a necessidade. O 2 é planejar, como você vai realizar aquela necessidade. E o 3 é executar. O maior erro que nós cometemos no nosso dia a dia é que normalmente a gente pula o segundo item. A gente identifica a necessidade e sai executando, esquece de planejar. E toda vez que você entra nesse erro, nesse vício, nesse erro estratégico, que é identificar a necessidade, planejar, depois de planejar, você partir pra execução, aí você põe nesse cesto o que você imagina. O planejamento macro da organização pros próximos cinco, dez anos, o planejamento estratégico para uma função específica, uma realização, um projeto específico, ou pra uma ação pontual. Sem planejamento, seja ele estratégico para um todo, ou no meio, ou no micro, a gente vai bater cabeça.

**Rafael -**

Ainda nessa linha de planejamento, o senhor tem alguma estratégia que o senhor usa para desenvolver ou conquistar novos clientes? Para mantê-los?

**Chapina -**

Bom, a estratégia é primeiro preservar sempre a prestação de serviços centrada no comportamento ético, o exercício da profissão como determinam os nossos regimentos, oferecer ao cliente algo a mais do que ele necessita, uma (análise gerencial), porque cada cliente bem atendido, ele é a fonte promotora de novos clientes. A Seteco sempre teve uma cultura que está presente na mídia, ela tradicionalmente ela foi sempre formadora de opinião, em termos de assuntos tributários, ela sempre se posicionou a frente, sempre procurou abastecer a imprensa de conceitos novos de legislação, alertando a sociedade, isso é que me levou às entidades de classe, lá eu também levei esse *know how*, então isso também projeta a marca, projeta o nome. Então a captação de novos clientes se dá primeiro por aquele cliente que você já tem, atender bem, preservar pela qualidade, preservar pela ética, não se submeter a regra de mercado, mesmo que o cliente às vezes te coloque em situação de risco, você tem que saber dizer não. Às vezes é preferível perder um cliente e não se submeter a situações que possam colocar em risco o teu CRC, a tua responsabilidade profissional. Isso você tem dois ganhos, você tem duas situações de visão. A primeira, você pode hoje perder um cliente porque você disse não a ele, mas com isso no dia seguinte você ganha dois clientes que não querem aquele comportamento que aquele cliente desejava. Então sempre ser firme no posicionamento do exercício da profissão, sempre com ética, zelo e segurança profissional. O que eu quero dizer, sendo mais claro, o país vive uma carga tributária excessivamente alta, e a profissão contábil ainda ela é o respaldo para algumas pessoas que não querem cumprir a ética, que vivem de sonegação, que vivem de dinheiro fácil, e a contabilidade precisa ser executada ou se arrumar um jeitinho brasileiro para que a contabilidade possa representar às vezes uma falsa informação. Não entre neste jogo. Cuidado onde você coloca sua assinatura. Principalmente às vezes é melhor você dizer não e perder um cliente, porque o poder da informação ele se multiplica numa velocidade espantosa. O teu nome fica conhecido no mercado como uma pessoa ética, responsável e disciplinada, como também poderá ficar conhecido no mercado como uma pessoa que não usa a ética, não é disciplinada e se adapta ao jeitinho brasileiro. E nós estamos vivendo hoje um momento em que as empresas boas, sérias, estão em busca dos bons profissionais, que preservam a ética e oferecem segurança.

**Rafael -**

Como são as relações com os seus colaboradores?

**Chapina -**

Como é que eu poderia dizer? É uma hierarquia que eu diria de liberdade, de fácil acesso. Aqui nós procuramos estar ao lado do colaborador, e não de lado. Porta aberta, há uma liberdade para exposição de pensamentos, de opiniões. Uma das coisas que a gente passou sempre é estar sempre próximo. Eu aprendi no passado com um cliente que quanto mais próximo você estiver da área operacional, melhor é pra você, então você tem que estar junto, você tem que estar ao lado, você tem que ser companheiro, você tem que ser cúmplice, e você não pode ficar só exercendo o direito da autoridade. A autoridade é o último recurso que você deve aplicar na gestão participativa e (colegiada). Então traduzindo isso, é uma relação de igualdade, sabe, não tem diferença, existe o respeito e os limites dentro da hierarquia, mas no dia a dia, somos iguais, seres humanos iguais, não há diferença,

cada um com o seu papel a ser cumprido e cada um com uma missão a ser cumprida. Devemos nos respeitar mutuamente, sem grandes rigores e hierarquias. A autoridade deve ser prevenida, no momento certo, quando se passar a linha divisória dos respeitos mútuos.

**Rafael -**

Ainda nessa área em relação aos colaboradores, o que o senhor procura, ou a Seteco procura quando recruta ou seleciona alguém pra trabalhar aqui?

**Chapina -**

Tradição, formação, hoje a gente está vivendo uma dificuldade de qualificação de mão-de-obra muito grande, então nós estamos propensos a investir mais no jovem, o jovem do primeiro emprego para moldá-lo numa filosofia de trabalho. Porque a gente vê no mercado uma grande dificuldade até pela característica da nossa prestação de serviço que se adapta a todo tipo de contribuinte, às vezes o mercado vem um pouco comprometido com alguns princípios éticos, que aqui existe um controle, uma disciplina, a hora de trabalho aqui é 8 horas efetivamente aqui, a jornada é tempo real, então a gente procura disciplina, dedicação, a pessoa que seja comprometida com qualidade e está buscando o aperfeiçoamento cultural, profissional, e que goste da profissão. Então nós temos um RH que faz uma avaliação, uma avaliação vocacional, testes técnicos, mas simplesmente a qualificação técnica e o respeito à disciplina e à regra.

**Rafael -**

Como a Seteco vê os seus competidores ou a concorrência propriamente dita?

**Chapina -**

Olha, se eu olhasse para a concorrência como concorrente, jamais teria assumido a presidência do SESCON, lá dando tudo aquilo que a gente podia dar de conhecimento, de compartilhamento, ao longo desses 42 anos, buscando ser uma referência para o mercado contábil, de que forma? Mostrando que aquilo que você adquiriu de conhecimento, aprendendo com o mercado também, aliás, eu aprendi mais do que passei, conhecimento, mas não guardando segredo do que nós temos de tecnologia de trabalho. Então não existe concorrência nesse mercado. Existe oportunidades de trabalho. Se você analisar que 99% das empresas brasileiras são compostas de micro, pequenas e médias empresas, nós somos, o estado de São Paulo, perto de quase 150 mil profissionais de contabilidade. O Brasil está chegando a quase 500 mil profissionais de contabilidade. Para o número do universo de empresas que se utilizam dessa profissão, existem poucos profissionais no mercado capacitados. Com competência para atender. Seria um egoísmo você achar que aquilo que você tem como conhecimento não possa ser compartilhado, porque eu vou fortalecer o eventual concorrente e posso amanhã tirar um cliente de você. Eu acho que nós seremos muito mais fortes se todos nós tivermos o mesmo padrão de qualidade, de conhecimento e às vezes metodologia de prestação de serviços. Então não vejo como concorrente, a gente vê como uma profissão forte, cada dia mais se tornando forte, e quanto mais a gente se doar, quanto mais a gente multiplicar conhecimento, a gente fortalece mais. Lá no SESCON, fizemos uma brincadeira, vamos fazer uma reunião de diretoria, vamos reunir os nossos concorrentes. Imagine uma entidade que é composta só por empresários de

contabilidade, que na sua diretoria só tem empresários de contabilidade. Então seríamos todos concorrentes, ninguém pode falar nada do seu negócio. Criamos até a Câmara Setorial de Contabilidade, para debater assuntos inerentes às dificuldades da nossa profissão. Então a visão nossa, a gente aprendeu com o tempo, que não existe concorrência entre os profissionais de contabilidade, acho que quanto mais nós estivermos juntos nas entidades que representam a profissão, as associações, debatendo assuntos de nosso interesse, todos nós vamos crescer e aprender mais rápido.

**Rafael -**

Seriam parceiros?

**Chapina -**

Parceiros. E eu tenho uma experiência nesse caso, porque há 42 de empresa de contabilidade, você lembra que eu falei que eu completei 20 anos. E esses 22 anos o que eu fiz? Nesses 22 anos eu fiquei afastado, distante dessa comunidade, com aquele pensamento conservador, achando que todas as entidades que representavam a profissão eram políticas, eram o mesmo (grupejo) e era perda de tempo. Então eu fiquei 22 anos sozinho, crescendo sozinho, batendo cabeça sozinho, alterava uma legislação tributária, ficava lendo a noite pra entender a mudança da legislação, aplicava aquilo que eu havia entendido que era o reflexo da mudança, depois passados 15, 20 dias eu chegava à conclusão que eu não tinha entendido totalmente aquela lei e que tinha cometido alguns erros de aplicação, de metodologia. Quando eu passei a integrar este grupo, coletivo, eu vi que a velocidade da informação e tudo aquilo que eu tinha como um desgaste, uma luta isolada para entender os procedimentos da contabilidade, as evoluções do CFC, como normas contábeis, a legislação do imposto de renda, a legislação do ICMS, da Previdência Social, do trabalho, saía uma lei nova, uma portaria, uma instrução, lá na entidade se debatia no dia seguinte, e todo mundo colocava as suas dúvidas e saía com uma orientação. Então o pessoal que estava lá era mais ágil, mais rápido e era assertivo na suas interpretações. Aí eu vi que eu estava sozinho, carreira solo, que eu precisava entrar naquele rebanho, naquele bando, como eu poderia dizer, no bom sentido, que lá eu poderia desenvolver mais rapidamente os meus conhecimentos. Foi assim que aconteceu. Muita coisa eu contribuí com a classe, mas muita coisa eu aprendi com a classe. Então quando a gente fica isolado, achando que é o bam-bam-bam, é a hora que você tem que começar tudo outra vez. Bom, isso é ensinamento da vida. O ser, quando ele acha que já sabe tudo, que nada precisa aprender mais, que já dominou tudo, está na hora dele começar a aprender tudo outra vez. Então isso é um exemplo típico que aconteceu comigo. Então 42 anos de empresa de contabilidade, 20 de participação associativa e sindicalista. 20 anos ativo. E aí eu cresci muito, aí a Seteco cresceu muito em processo, cresceu muito em conhecimento, cresceu muito em metodologia. A informação, como era muito mais rápida, porque aqui eu trabalho com 300 empresas, do comércio, da indústria, importadores e exportadores. O mercado trabalha com 10 milhões de empresas. Cada um no seu segmento, um especializado no terceiro setor, outro só especializado na indústria, outro só no comércio, o debate fica rico. Às vezes uma dúvida que eu tenho de um processo de uma empresa nova pública que eu peguei, que eu não tinha experiência, eu tenho o meu colega lá que faz só isso. Então eu vou , pergunto, como é que eu resolvo isso? Ele tem a

resposta. Na hora, do que ficar na biblioteca estudando, buscando a solução nos livros. Eu complemento depois com a informação dele e vou confrontar, se efetivamente estamos no caminho certo.

**Rafael -**

A Seteco pratica algum tipo de indicador interno, ou algum indicador externo, qualidade, pesquisa?

**Chapina -**

Nós praticamos, porque nós passamos a ser certificados pela ISO, no programa de qualidade, e desenvolvemos aqui, o nosso sistema de gestão, ele é centrado, todo ele, na qualidade e produtividade. Então nós temos aqui uma medição do retrabalho, temos uma medição da satisfação do cliente, de pesquisa que nós fazemos junto ao cliente em função do programa ISO. Nós temos o monitoramento de todo o atendimento ao cliente. Para você ter uma ideia, todas as ligações telefônicas são gravadas, isso nós já temos há aproximadamente uns 15 anos, e há uma mudança de perfil a partir do momento em que você implementou essa normatização interna. Eu fiz um pouco um bate-papo, antes de nós começarmos o trabalho aqui, no nosso bate-papo, uma observação, que você vai presenciar, a Seteco é essa serenidade nos 365 dias. Nós trabalhamos de segunda a sexta-feira, no horário tradicional, das 8hs às 18 horas. Raríssimas exceções a equipe trabalha em regime extraordinário. Mesmo no pico, nós estamos agora em pleno pico de fechamento de balanço, passamos pelo processo de imposto de renda. Não trabalhamos depois do expediente. Por que? Porque tem processos, e o atendimento ao cliente, o monitoramento ao atendimento ao cliente, a gravação telefônica foi um instrumento, um dos instrumentos que nos deu uma qualificação muito interessante. Por exemplo, quando você está desorganizado, o cliente percebe a fragilidade sua. E essa fragilidade, ele faz uso a favor dele, porque às vezes muita coisa que ele alega que você não fez, ou que orientou errado ou que passou pra ele uma orientação que gerou uma infração ou uma multa, quando nós passamos a monitorar a qualidade do atendimento, nós passamos a verificar aqueles que estavam fazendo uso de uma eventual ineficiência administrativa, porque 40 anos, 42 anos, nós não fomos tudo, nesse longo período, não fomos tudo certinho, acertamos em tudo. Erramos muito e fomos aprendendo com os erros, até chegar a um grau de maturidade que a gente se encontra hoje. Mas se nós não ficarmos atentos, esse grau de maturidade, ele volta ao retrocesso, ele gera ineficiência novamente. Então o medidor, um dos medidores que é a reclamação do cliente, quando necessário, a gente levanta a gravação, de como foi o atendimento. E aí a gente no conflito, ou na dúvida, ou vê que o cliente está fazendo mal uso, às vezes não é o cliente, às vezes é a estrutura do cliente, está fazendo mal uso pra defender os seus interesses, pra defender a sua garantia de emprego, passa a imputar a responsabilidade para a nossa atividade, a gente levanta a gravação, manda pro cliente, e diz a ele o seguinte: vamos continuar a conversar sobre o tema e a polêmica levantada sobre o atendimento depois que você ouvir a gravação, aí a gente volta a conversar. 99% o assunto é resolvido aí. E os clientes deixaram de fazer pressão indevidamente, necessariamente por conta desse instrumento. Só um pequeno exemplo, tem outro medidor de produtividade, que é reprocesso de emissão de balanço, emissão de balancete, fechamento fiscal. Quantas vezes a minha equipe fecha o mês de um determinado cliente, folha de pagamento, quantas vezes a folha é reprocessada, e

isso eu acesso pela internet, em qualquer lugar do mundo. Eu entro no meu sistema e verifico o desempenho. Por exemplo, departamento fiscal, hoje é dia 14, hoje eu consigo enxergar como está a produtividade do meu departamento fiscal. Se ele tem 80 mil documentos para serem gerados, administrados, como está o processo de andamento desses 80 mil no dia 14 de maio? Eu vou ter pico de congestionamento no fechamento ou a equipe está trabalhando planejadamente no dia para que não fique para o último dia? Então existem medidores sim, depois quem pode até falar do processo operacional, até te exemplificar, é a Márcia, poderá te dar os detalhes. Mas nós fizemos uma apresentação na Câmara Setorial de Contabilidade do SESCOB, falando da nossa organização. E uma coisa que é assustadora e que as pessoas não olham para essa informação, é qual é a massa de dados que você produz para os seus clientes que geram responsabilidade profissional. Então essa massa, esse corpo vivo aqui dentro, quanto ele gera de responsabilidade tributária? Imposto de renda, contribuição social, previdência social, IPI, ICMS, ISS, neste universo de 180 mil lançamentos contábeis e 80 mil lançamentos do departamento fiscal e 8 a 10 mil funcionários, um erro que for cometido, qual é o reflexo? E qual é o volume que nós geramos de contribuições aos clientes que devem recolher em tributos federais e estaduais? É algo assustador, é assustador. A hora que você põe esse número, aí se você pensar friamente, você fala, vou embora, vou plantar banana. Dá medo. Porque a gente trabalha no dia a dia, mas não olha para os números que você está gerando. Você tem uma responsabilidade solidária, que um erro poderá vir pra você como cobrança, se você não tiver instrumento de controle, instrumento de gestão. Acho que eu já disse tudo que... A Seteco, ela foi a primeira empresa no Brasil a ter o seguro de responsabilidade civil. A nossa apólice é a apólice número 01. Quando o Collor assumiu a presidência e reduziu o prazo dos impostos para o primeiro dia útil, segundo dia útil, chegou-se no mercado a se pensar o seguinte, a empresa de contabilidade perdeu a sua capacidade de atender o empreendedorismo, porque como é que ela vai gerar um guia de recolhimento no primeiro dia útil? Como é que ela vai gerar uma folha de pagamento pra pagar a previdência social? Perdeu a condição de trabalho. O que nós fizemos? Na época, a Porto Seguro era nossa seguradora e não tinha previsão no (IRBE) pra fazer um seguro de responsabilidade civil para o contador. Tinha para o engenheiro, para o médico, mas para a categoria contábil, não. Se hoje a categoria contábil tem o seguro de responsabilidade civil, sem falsa modéstia, sem querer nenhum louro com isso, se deve a Seteco. Porque eu fui na época na Porto Seguro: eu quero um seguro de responsabilidade civil. Se o engenheiro tem, se o médico tem, porque nós não podemos ter? Aí o presidente da Porto Seguro disse o seguinte: Chapina, não tem lei, pra isso acontecer precisa o (IRBE) fazer uma regulamentação estendendo o seguro de responsabilidade civil para a categoria, pra profissão. Tem pro engenheiro, tem pro médico, tem pro advogado, mas pro contador não tem, nunca ninguém pensou nisso, nunca ninguém veio em busca disso, então vamos trabalhar na mudança da lei. Nós temos que regular isso, no (IRBE). Eu falei: qual é o caminho para isso acontecer? Não, eu entendi, a Porto Seguro vai fazer o projeto. A Porto Seguro fez o projeto, conseguiu mudar a legislação no (IRBE), no Instituto de Resseguros, quando mudou voltou pra cá, depois de uns três meses dessa conversa, agora sim é possível fazer um seguro de responsabilidade e a Seteco foi a primeira apólice do Brasil, o Emir Castilho de Marília foi a apólice número 02. Então a gente tem essa história que construiu pro mercado por acreditar. Então hoje nós temos o seguro, mas não são muitas



empresas, não, que têm, o seguro, deve ser hoje umas 400 empresas que tem, no máximo. Mas a tradição da Seteco graças ao bom Deus, ela nunca precisou fazer uso desse seguro até hoje, não pedi nenhuma indenização. Por causa dos controles.

**Rafael -**

O senhor tem alguma notícia sobre fusões de organizações contábeis em outros países?

**Chapina -**

Sim, nos Estados Unidos o modelo de franquias parece que é uma moda já. O Brasil está caminhando pra isso, nós fomos assediados o ano passado, passamos por um processo de avaliação, de pesquisa, está em aberto ainda, e toda hora está uma especulação no Brasil hoje pra união de empresas de contabilidade.

**Rafael -**

Isso poderia ser uma tendência?

**Chapina -**

Eu acho que é uma tendência irreversível. Não é uma tendência, já é um fato. A característica do nosso negócio, ele é constituído no nosso modelo aqui, empresas familiares. Você vai verificar que a tradição de uma empresa de contabilidade, o fundador trouxe o seu filho, se associou com seu irmão, a sua esposa trabalha no negócio, e isso tem um tempo de vida útil que é o tempo da vida humana. As pessoas vão envelhecendo e se você não formar sucessor, o que acontece? A empresa desaparece. Então as empresas nesse perfil, a tendência é elas serem compradas, cedidas ou fundidas. Então o mercado está aquecido agora nessa era, que nós somos de uma geração de 50 anos, você tem empresas antigas no mercado, mas são 10, não chegam a 10. O perfil das empresas de 40 anos, 50 anos já é uma massa maior. E essas empresas já estão com o mesmo pensamento: como eu vou continuar no mercado? Qual é o meu sucessor? Aqueles que têm sociedade não familiar, o processo fica um pouco mais difícil. Aqueles que tiveram a sorte de ter a família agregada no negócio, é o momento ou de profissionalização, que é o que nós estamos fazendo, tentando abrir a administração para os gestores e colaboradores, e a família vai no conselho, ou se associar a um grupo internacional, ou vender, inclusive para uma empresa estrangeira, ou se tornar um acionista de uma empresa estrangeira e ser um executivo. É uma tendência fortíssima.

**Rafael -**

Bom, a gente termina aqui esse primeiro bloco e agora vamos para o segundo.

**Chapina -**

Quer mais um café?

**Rafael -**

Não, obrigado. E o segundo agora para levantar o perfil do empresário, do empreendedor. Do administrador da organização.

**Chapina -**

Contábil ou do cliente?

**Rafael -**

Do senhor. O senhor poderia narrar a trajetória profissional do senhor? Com posições ocupadas, algumas datas relevantes, algum fato que o senhor acha... na área profissional do senhor, como foi?

**Chapina -**

Olha, eu tenho fatos históricos interessantes, até é bom contar. Como eu contei um pouquinho antes, eu com 20 anos, 21 anos, me casei com 21 anos, e não sei por que razão, talvez estivesse no destino da minha vida, a gente já nasce com DNA, a gente já nasce com carimbo, e nada acontece por acaso. E um dia tomando um café no antigo Mappin, ali estava assim, três empresários de contabilidade, meu tio João, o Miguel, Miguelzinho e o Zé Pereira. Todos eles já falecidos hoje. Mas nesse café, como eu era funcionário do tio João, depois eu fui pra Organizadora e Auditoria Contábil Brasileira trabalhar, onde eu conheci a minha esposa, nesse café os três se lamentando da profissão. Porque a gente fala, estou falando isso 40 anos atrás. A gente fala, funcionário é difícil hoje, 40 anos atrás era a mesma coisa, você escutava as mesmas coisas: burocracia, exigências, tudo igual. Só que mudou de papel pra tecnologia. E nesse café eu virei um dia e falei assim: um dia eu vou ter... falava escritório de contabilidade. Os três viraram pra mim, botaram o dedo em riste, riram e ainda falaram assim: você é louco, não faça na sua vida isso jamais. Olha o incentivo que eu tive. Eu não dei ouvido pra isso, não sei por que razão. Não sei, talvez destino. Então isso foi um fato que me marcou, eu comecei a empresa, aí depois de 20 anos, houve o primeiro convite para eu entrar nas entidades. Quem veio me convidar, o Serafim era o presidente do Conselho Regional de Contabilidade, eles estavam fazendo uma convenção em Águas de Lindoia, o presidente do SESCOB era o Ari de Oliveira, o falecido Ari de Santo André, eles me ligaram para fazer uma sondagem se eu participaria de um painel na convenção do CRC em Águas de Lindoia. Era um painel das empresas de contabilidade. Então veio o Ari e o Irineu Tomé me visitar, pra saber se eu aceitava o convite. De pronto eu aceitei e fui um paineleiro juntamente com o Emir de Marília e a (IRKO) Nós fizemos um painel falando das nossas empresas. Mais ou menos isso que nós estamos fazendo aqui, porém com apresentações virtuais, eu tinha o (Cobra) 400, eu comecei com o 400, depois 480, 500, 520, aqueles painéis, eu fui fazer um painel junto com a (IRCON), e a (IRCON), não sei se você conhece a (IRCON), é uma das maiores empresas de contabilidade desse país, tem uma carteira de clientes tudo multinacionais, grandes contribuintes no mercado mundial, uma empresa diferenciada, muito diferente da Seteco, diferente daquilo que nós conhecemos. Então a IRCON foi convidada a fazer esse painel junto comigo. E eu fui, fiz uma apresentação e fui muito bem sucedido nessa apresentação, porque eu apresentei a minha realidade, aquilo que eu, eu entrei muito no tema e no lema, que foi-me orientado a ir numa linha que cada um falou, eu vou falar aquilo que eu conheço, que é a minha empresa. Se tiver redundância, os organizadores do evento que administrem a redundância. Eu fui e não teve redundância, porque uns ficaram no quadradinho... departamento pessoal... E realmente eu acabei me destacando porque falei de cargos e salários, falei de remuneração, eu lembro até na época que o Hatiro Shimomoto levantou na plateia e falou: seu Chapina, se o senhor está falando tudo isso, se tudo isso for verdade, eu gostaria de ser um colaborador da sua empresa. Eu falei, então será uma honra tê-lo como colaborador, é a pura verdade, porque a Seteco na época, e ainda é hoje, nós somos ainda em termos de

remuneração, nós somos acima do mercado. Porque a forma que a gente tem pra reter colaboradores, tem duas formas, capacitar, treinar, desenvolver. Mas depois reconhecer, senão ele vai embora pro mercado, se você não reconhecê-lo financeiramente você não retém. Então isso um momento que marcou, que foi onde eu fui convidado a participar nas diretorias das entidades. E aí que começou todo o desenvolvimento e envolvimento, porque onde a gente se envolve, a gente se envolve de cabeça. Aí tem muitas conquistas, muitas realizações, até chegar a presidência do SESCOB, eu sempre tive envolvimento de frente, nunca de lado, eu me envolvia, emitia opinião, uma coisa que eu sempre sugeri, se você tiver oportunidade de participar de entidades, não faça somente política. Eu tenho dito o seguinte, o segredo do sucesso eu não conheço, mas o do fracasso eu sei qual é, é tentar agradar a todos. Então a gente às vezes vê líderes potenciais que ficam com medo de posicionar, que não querem ferir suscetibilidades, que às vezes não concorda com o pensamento do líder que está no momento. Seja independente, mantenha sua opinião com respeito, ponha a sua sugestão sem medo de errar, que é a forma de você ser visto, se você ficar quietinho na política, de não afrontar às vezes, ou não fazer um contraponto, você vai ser esquecido. Então eu tive essa característica sempre. Polêmico, muito contundente, sempre marcando presença nos pontos de vista que eu acho que são relevantes, sempre falando com conhecimento, nunca abrindo a boca simplesmente para emitir uma opinião, sempre com legitimidade. E aí me deu a trajetória de estar envolvido no empreendedorismo como um todo, de ser hoje reconhecido como um líder da profissão, como o que está acontecendo agora aqui, junto aos outros pares que fizeram a sua história também, participo de quase todas as entidades como membro do conselho, estou na FIESP, estou na Fecomércio, estou na Associação Comercial, participando de conselhos e como vice-presidente em algumas entidades, tendo oportunidade de seguir no mercado representando a sociedade brasileira do empreendedorismo.

**Rafael -**

Pegando essa linha das entidades, o senhor acha que essa ida do senhor para as entidades, independente de qual seja, o senhor já até comentou uma coisa sobre isso, aqui a Seteco, o senhor acha que como ficou? Foi pior, melhorou?

**Chapina -**

Eu disse que esse envolvimento é voluntário. Ele não tem remuneração direta. Mas se você fizer bem ou marcar o seu território em termos de defesa daquilo que você se prontificou e assumiu como compromisso, porque toda entidade tem o seu estatuto, e tem um juramento que você faz. Se você cumprir aquilo que está no juramento que você fez, respeitar a Constituição Brasileira, respeitar o estatuto da entidade, e sempre pautado nas defesas de princípios da ética, da seriedade, da honestidade, porque honestidade no Brasil passou a ser um referencial, um diferencial que não deveria ser, honestidade é obrigação do cidadão brasileiro, não deve ser destacada como curricular: Eu sou honesto! Não, nós temos obrigação de ser honestos, não deve nem ser destacado isso, mas infelizmente a gente vê na política brasileira o que está acontecendo. Ninguém é insano de se dedicar voluntariamente e de não ter retorno nenhum. Seria uma insanidade. Porque o retorno ele não é pecuniário, materialmente ele não é palpável, porque não entra o dinheiro. Chega num dado momento em que você começa até a ter prejuízos financeiros, porque a tua carteira de clientes começa a te olhar negativamente. Diz o

seguinte: poxa vida, o meu contador agora se transformou num político, ele não tem mais tempo pra cuidar da minha conta, que agora ele só fala do SESCOB, só fala da AESCON, só fala do empreendedorismo. E o meu balanço? E quem é que está olhando pelas minhas contas? Então num dado momento tua carteira de clientes fica te observando. E até pensando em mudar, porque fala: eu não estou mais assistido, porque meu contador agora só fala em entidade. Mas o tempo vai passando e o teu cliente começa a ficar orgulhoso de você, pelas defesas, por aquilo que você passa a pregar. E ele começa a se sentir protegido. Ele vê que ele está ganhando mais com a informação que está chegando mais rápida pra ele, ele começa a perceber que você está atualizadíssimo em relação ao mercado, que você está vivo, você está numa roda de profissionais que você tem informações privilegiadas, em tempo real, ele cliente passa a ser beneficiado com isso, e o mercado passa a te olhar, hoje se você olhar no google, você põe Chapina, dá uma entrevista na Jovem Pan, você fala de uma área, você dá uma entrevista no jornal, você escreve um artigo, o mundo está te vendo. E aí começa a ficar como referência. E o que acontece? Pessoas que estão renovando os seus profissionais de contabilidade, ou com dificuldade de profissionais, o seu nome é lembrado pra ser consultado. Se vai virar negócio, vai depender da sua capacidade. Mas o seu nome é lembrado, porque: eu ouvi falar desse Chapina, ou do Serafim, ou do Hatiro. Eu vou procurar em separado, vou ver como é que ele trabalha. Então você tem um ganho direto, você tem um ganho da marca. Então eu vejo o seguinte, é uma doação que você recebe também caridade, você dá e recebe. Você é um voluntário, mas que tem o seu retorno, não tem um retorno pecuniário, no financeiro você não ganha dinheiro, num dado momento você até perde, porque você chega a perder cliente pelo seu distanciamento. Chega, às vezes o cliente fala: não quero correr risco com um homem político, com um homem que está batendo na receita federal, que está batendo no estado, o cliente fala: meu contador agora virou-se contra a receita. Mas de repente este cliente é até bom que ele vá embora. Se ele está com medo da receita, se ele está com medo do estado, é porque algo ele deve, e se ele deve algo, a minha assinatura como responsável pela contabilidade dele está em risco. Até bom. Então nós temos uma carteira de clientes aqui muito responsável, que nos dá tranquilidade, nos dá segurança, e, pelo contrário, nos exige muito também, porque quer tudo certinho, quer as coisas certas. Não sei se eu respondi a pergunta.

**Rafael -**

Claro. O senhor já comentou também a questão de alguém servir de modelo pro senhor começar a fazer parte desse meio de contabilidade, que foi o tio João.

**Chapina -**

O tio João que influenciou na minha adolescência. Mas teve alguns modelos, por exemplo, Organizadora Contábil Brasileira, é uma empresa de 50 anos, ela existe até hoje, o ano passado eu tive a felicidade de receber aqui o seu Décio Moraes, que era um dos fundadores, está com quase 90 anos, e olha que interessante, a trajetória da vida. Essa é uma referência de modelo, porque a Organizadora foi também onde eu aprendi a trabalhar, o tio João trabalhou 30 anos lá, e lá é a referência dele profissional que trouxe pra cá, que ele formou, me orientou, então nós somos assim uma referência comum. E passado esse tempo todo, lá eu conheci a Catia, a minha esposa que me deu os três filhos maravilhosos. E o seu Décio há dois anos atrás tocou o telefone aqui, olha que interessante, gostosa essa história,

ele falou: quem está falando, é o Zé Maria? Eu falei: é. Aqui, seu Zé Maria, é o seu Décio de Moraes. Eu quase tive um infarto do outro lado do telefone. Ele disse: o senhor sabe que é o Décio? Seu Décio, como que eu não sei quem o senhor é? O senhor faz parte da minha vida. Ah, então você lembra de mim da Organizadora? Lembro, seu Décio, lembro. Eu estava precisando conversar com você, estou com uma dúvida, olha o destino, eu estou com uma dúvida, eu acho que eu estou fazendo alguma coisa errada no cálculo das minhas empregadas domésticas e eu não estou confiando mais nas pessoas que estão me orientando, que eram pra quem ele tinha passado a Organizadora. E ele veio aqui, pegou o carro e veio. Velhinho, está vivo ainda. Aí ele entrou na sala, tinha uma sala de reunião, lá embaixo, antes da reforma, aí eu falei, seu Décio, antes da gente começar a conversar, eu quero trazer pra esta sala a sua obra. E peguei a Catia, o Fernando, a Márcia, a Adriana e o tio João. Falei: aqui está o seu legado, isso aqui nasceu dentro da sua empresa. O senhor lembra dessa história, que eu conheci a Catia na sua empresa, porque eu era seu empregado? Cara, foi uma choradeira, o pessoal o que chorou, eu chorei, todo mundo chorou, então foi um momento muito gratificante, porque a gente não pode se virar ao nosso passado. Se nós estamos hoje num pedestal, ou chegamos onde chegamos... Ontem por exemplo eu fui homenageado pelo Conselho Regional de Contabilidade, eu recebi a medalha [?56m29s] ao lado de outros, o Affif estava lá sendo homenageado. Nós não chegamos sozinhos, se a gente não olhar pro passado, para aqueles que te identificaram e que te deram uma oportunidade. E depois outra, todo mundo que trabalhou com você, quer dizer, na diretoria do SESCOB, os colaboradores do SESCOB, aqui na Seteco, na (ASPAN), se não fosse a retaguarda de todos, eu não estava nesse momento conversando com você, eu não teria sido ninguém, não teria passado pela história, se não tivesse essas pessoas no passado, como o Ivan está fazendo com você, dando a oportunidade de você ouvir um pouquinho essas histórias. Então amanhã, daqui a 20 anos, você vai estar numa outra carreira, vai estar aí numa projeção, eu acredito que você não vai esquecer do Ivan Pelleas, vai ficar lá no teu coração, porque fez referência dele quando você chegou aqui, você já deu uma demonstração de gratidão. E que os jovens precisam aprender que todos esses que estão hoje ou que passaram, que estão sendo referência, eles não chegaram sozinhos nesses lugares, teve alguém que deu um primeiro empurrãozinho, e que a gente tem que passar, olhar o presente, mas sem deixar de reverenciar o seu passado. Porque se não fosse o passado, aqueles que acreditaram em você, que deram pra você uma voz: vai que eu te apoio, a gente não estaria aqui hoje. Então modelos de referência, tio João, marcou e marca na minha vida, porque foi o que me direcionou para a contabilidade, e profissionais, como Décio de Moraes, Nicolau, que já é falecido, que foram os donos da Organizadora Auditoria Contábil Brasileira, uma empresa de 1949, está aberta até hoje, não mais sob o comando deles, que fez a referência profissional também, que tinha como clientes o Figueiredo Ferraz, Lineu Rocha, na época, sabe que era tudo linha certinha de trabalho, fazer contabilidade como instrumento de gestão, foi a educação que eu tive, foi o que eu aprendi, por isso que eu sou muito contra os regimes simplificados. Eu acho que os escritórios de contabilidade, as empresas de contabilidade que se apoiam no sistema simplificado de não executar a contabilidade como instrumento de gestão, vão desaparecer no mercado. Aqui eu franqueio a minha carteira de clientes para você, se quiser pegar, Rafael, olhar, aleatoriamente, quer pegar uma empresa do Simples, eu tenho poucos clientes do Simples, pedir, me dá contabilidade dessa empresa, você vai

receber. Todos tem contabilidade, porque aquele que não tem condições de fazer contabilidade, ele não nos dá segurança jurídica e profissional, ele não se adapta ao nosso tipo de trabalho. Uma vez eu fiz uma palestra, eu falo demais, você vai me cortando, depois você aproveita aí o que... Naquela Associação dos Pequenos Empresários, a (ADEMP), Antônio Carlos, ele... eu fiz várias palestras lá, uma vez eu fiz uma palestra no auditório do São Camilo, estava com 500 pessoas o auditório, nós começamos o evento às quatro horas da tarde, a palestra era 22 horas, eu não consegui sair pra tomar um café, porque de tanta pergunta, sabe você termina aquela palestra que resultou, era um grupo de pequenas empresas, Associação das Pequenas Empresas. Aquela palestra naturalmente me deu uma demanda mais ou menos de umas 25 empresas, que se transformam em clientes. Pergunta quantos clientes tem daquela palestra hoje aqui na Seteco. Isso foi há uns dez anos atrás. Nenhum. Sabe por que? Não sei se vai ter um momento em que a gente vai sobre isso. Aonde está a baixa estima da profissão contábil? Onde estava a baixa estima? Você pega 1940 a 1980, contabilidade renegada a um segundo plano, você entra num ambiente de uma empresa, onde fica o departamento contábil? No pior local, ou está no porão, ou está numa sala nos fundos, sem condição de trabalho, sem expressão nenhuma. A contabilidade na pequena e média empresa não participa das decisões, ela é um agente de informações pro fisco. Pequena e média empresa altamente sonegadora. Contabilidade tinha dois controles, a do dono e a do fisco. Quando a do fisco não tinha três contabilidades, uma pra receita, uma pro estado, e outra pra prefeitura. Você não conseguia se projetar como profissional. Há uns 15 anos atrás, aqui nesse espaço, antes da reforma, a Márcia um dia chegou pra mim e falou, pai, nós estamos perdendo clientes, tem um contador no mercado aí que está se adaptando a tudo o que a empresa quer. O que a empresa quer? Ah, é um grande empresário, não vou citar nome, é um contador no mercado que faz uma contabilidade pro fisco federal, dá uma informação pro fisco federal, dá outra pro estado e dá outra pra previdência de acordo com os interesses econômicos. E o cara está indo embora. Deixa ir, Márcia, deixa ir. A Márcia, ela é testemunha, se a nossa profissão não tiver espaço pra gente trabalhar dignamente, se tiver que se submeter a isso, nós vamos pegar esse espaço aqui, a gente já tinha ele, não tinha a casa do lado, vamos transformar isso aqui, vamos encerrar a atividade contábil e vamos fazer um grande varejão de hortifrutigranjeiros, vamos vender tomate, pepino, abacaxi, mas não vamos mais viver de contabilidade. E a medida do tempo foi nos provando o seguinte, cada cliente que a gente perdeu com esse tipo de conduta, vieram dois clientes que querem a coisa séria, que querem a contabilidade com segurança. Nesta mesa aqui, há três anos atrás veio uma empresa tradicional que era assessorada por um grande político, que veio a falecer, isso sim por favor, me preserva no histórico, porque não tem porque manchar o nome de ninguém, mas era assessorada por um político, que era um contador que tinha um canal político e que fazia o imposto dar um resultado (agradável). E o cara viveu assim 30 anos, 40 anos. Só que agora o cruzamento eletrônico começou, esse político não conseguia fazer mais milagre, e chegou o ponto do político falecer, quando faleceu ele se libertou, se libertou e falou: não quero mais isso na minha vida, quero viver corretamente, dentro do possível corretamente. Veio pra cá, e quando ele abriu o jogo, falei: olha, se você procura essa solução aqui, eu não tenho, não tenho pra te oferecer. Agora eu posso te ajudar, a você ficar protegido, a fazer certo, como determina a lei, vai pagar mais imposto, e você que procure reinventar o seu negócio, como estratégia de negócio. Agora que você vai pagar mais imposto, você

não tenha dúvida que você vai pagar. Mediu nota, vendeu com nota fiscal, depositou o dinheiro em banco, você não tenha dúvida, que a lucratividade que der na operação vai estar registrada na contabilidade, ponto. E está aqui até hoje. Mas as histórias que ele conta, barbaridade o que ele fazia. Então a profissão, de 1940 a 1980, ela passou por esse vazio intelectual. Em 1980 começa a força da eletrônica, a força do desenvolvimento tecnológico, e vem vindo. E ele chegou agora no sistema público de escrituração contábil, no sistema público de circulação fiscal, o EFDPIIS e o COFINS, a criação da nota fiscal eletrônica que vem e o cruzamento de informações. O que está fazendo isso? As empresas que estão na informalidade estão perdendo a condição de continuar na informalidade. E o contador surge aí como grande agente da organização, não mais do governo e sim da empresa. Controles internos, sistema de gestão, contabilidade participando do orçamento da empresa, contabilidade participando do estratégico e não mais só na execução, então essa é a mudança do perfil. Mas a pergunta que você tinha me feito, que eu puxei pra esse assunto, qual é?

**Rafael -**

Era essa do modelo, que o senhor já até respondeu umas de baixo.

**Chapina -**

Eu vou falando... aí você aproveita. Aqui em frente tem um restaurante, um restaurante self-service. Esse mercado, dois anos atrás teve uma operação do estado que fez um cruzamento, só pra você ver a nossa profissão pra onde está indo, de valorização, não de ganhos. O restaurante pequeno, uma microempresa, deve ser, uma microempresa que o faturamento dela declarado não é expressivo, a Secretaria da Fazenda fez um cruzamento com as operadoras de ticket refeição, os cartões de refeição, que são quatro operadoras, não mais do que isso, a ticket é uma delas. Foi no banco de dados dessas operadoras, pegou o cadastro de quanto ela transacionou no mercado de gênero alimentício, foi no banco de dados da fazenda e cruzou com a inscrição estadual. Chegou numa conclusão que o que o fulano declarava na [?1h07m02s] não era um décimo das operações que ele tinha realizado. Ao todo, dois ou três ele fez mídia. Sabe por que a arrecadação sobe assim assustadoramente? Numa operação de impacto que o governo faz, ela no dia seguinte todo mundo deixa de agir daquela forma. Cartão vermelho, operação de gênero alimentício. O secretário da fazenda disse, Chapina, se eu tivesse que usar a informação que eu tenho aqui, eu teria que autuar todos os contribuintes, pelo alto índice de sonegação. Se eu fizer isso eu quebro o sistema produtivo. Então o que eu tenho que fazer? Eu tenho que mostrar com doses homeopáticas que nós estamos sabendo. Quando eu pego um segmento econômico, faço uma operação e solto na mídia. No dia seguinte a arrecadação... sem fazer nada, sem aumentar imposto, sem fazer nada. Sobem. Informalidade. Então a contabilidade, nós estamos agora no ano da contabilidade, 2013, ela naturalmente vai ter o seu valor reconhecido pela dor e não pelo amor. Quem se utiliza dos serviços contábeis vai olhar pra nossa profissão, o valor que nós temos, pela dor. Depois virá o amor. Eu não sabia que a contabilidade era tão importante no meu negócio. Primeiro vem pela dor, primeiro ele vai tomar uma puxada do fisco, teve um problema sério porque o outro contador não assessorou, aí ele vem, organiza, aí ele pega amor na contabilidade. Então nós estamos vivendo o melhor momento da profissão, em termos de futuro, em termos de reconhecimento profissional. E não tem espaço mais para o picareta. Esse

pessoal que vive de contabilidade simplificada, que a gente chama os [?1h09m02s] que não executa contabilidade, esses irão desaparecer do mercado. E os comerciantes também se não se organizarem não sobreviverão, vão ter autos de infrações e mais autos de infrações, porque agora é eletrônico tudo, não tem mais a pessoa física que ia lá e dava um jeitinho. Eu faço uma comparação muito simples, para as pessoas entenderem. Há dez anos atrás, você é de?

**Rafael -**

Ribeirão Claro.

**Chapina -**

Ribeirão Claro, 400 quilômetros. Eu ia pra Ribeirão Claro, andava na estrada com meu carrão, 150, 200, o guarda de binóculo me parava na estrada e aí eu tinha a oportunidade de conversar com o guarda, puxava papo, ele pedia os documentos, como é que é, saudações corintianas... se tivesse a felicidade de o guarda ser um corintiano, já tinha simpatia formada ali. Mas se ele fosse um palmeirense ou são-paulino, estava ferrado, a gente joga na sorte. Mas se ele fosse corintiano, ele ia me dar um puxão de orelha, olha, segue em frente, mas anda no respeito da lei. Agora acabou essa oportunidade, agora é radar. E o radar não tem facção corintiana, são-paulina, palmeirense, não tem. Passou, assim está no sistema tributário, é o radar eletrônico. Você sabia que o ICMS, o estado de São Paulo, ele pega o banco de dados da ECOVIAS, o sistema de pedágio, pra cruzar? Eu também não sabia, mas eu fiz um evento na FEComércio, onde eu trouxe pra palestrar estado, o Clóvis (Cabreira) e a Receita Federal. E falei pra eles, olha, o objetivo do nosso painel, que eu fiz em Campos de Jordão, do SESCOB, é que vocês falem a verdade pro contribuinte, mostra a caixa de ferramentas que vocês têm, porque não adianta vocês ficarem só ameaçando e multando, tem que fazer um trabalho cultural, de orientação ao contribuinte, para que ele possa mudar a sua conduta. Então diz por onde você controla o cara. E nesse dia os caras abriram a caixa de ferramentas e mostraram o sistema de inteligência da Receita Federal e do Estado. Eu fiquei pasmo, quando eu vi que eles estavam acessando o banco de dados da ECOVIAS, que é o sistema de pedágio. Porque? A nota fiscal eletrônica, você tem lá o transportador da mercadoria, tem lá o carro, o veículo, e a chapa do veículo. Isso é aquele dado na nota fiscal eletrônica que cruzam pra ver aquele veículo quantas vezes passou no sistema pedagiado. Então aquele esqueminha do fulano emitir uma nota fiscal o dia inteiro entregando mercadorias com ela, a mesma nota, acabou também. Vai tirar isso, então se circular dentro de São Paulo, talvez pegue pelos radares aqui, pelas multas de placa, final de placa. Mas se for pro sistema pedagiado, cruzou. É uma das ferramentas que eles têm de cruzamento. E ninguém sabe disso, mas é uma ferramenta de inteligência do fisco que ele cruza, pra saber se o cara está fazendo uso da mesma nota fiscal. Então o cara foi, por exemplo, daqui pra Diadema, depois foi pra Santo André, depois foi pra Santos, e é a mesma nota e o mesmo veículo. Acabou, auto de infração via sistema.

**Rafael -**

O senhor poderia falar um pouquinho, dentro do ambiente atual nosso, com relação a possibilidade de uma pessoa ter sucesso como empreendedor?



**Chapina -**

Ah, já falei...

**Rafael -**

Muito.

**Chapina -**

Está fácil hoje. Acho que é uma questão de você acreditar. Acreditar, poderia complementar de tudo que eu falei, adversidades virão. Sucesso não depende somente de capacidade, você pode ser um excelente técnico, mas você tem que ser comerciante. E você tem que ter sorte, também. Só um excelente técnico e só ser comerciante e não ter sorte, então você tem que ter proteção do homem lá em cima que olha pra você e fala, cara, vou te ajudar. Tem que ter fé, acreditar naquilo que você acredita, se convencer daquilo que você acredita, com amor, ir pra luta e não ter medo das primeiras dificuldades não, superar dificuldades, eu confesso pra você que eu tive momentos difíceis na minha vida, eu não tive dinheiro nem pra pagar o aluguel, quando eu comecei. O meu escritório, a Seteco que você está vendo hoje aqui, ela começou na sala da minha casa, na Casa Verde. Morava num sobradinho, a Catia estava grávida, já tinha nascido a Márcia, estava grávida da Adriana... não estava grávida da Márcia... com sete meses eu peguei os móveis da minha sala, tirei, e coloquei aquelas escrivaninhas de aço, de tampão verde, lembra? E pus lá, e fiz o escritório, fiz o escritório ali, com um cliente, e esse cliente chama-se Clóvis Anderson, é meu amigo pessoal até hoje. Eu era empregado, saí da Organizadora, eu trabalhava, num curto espaço de tempo fui trabalhar com o Clóvis, aí eu saí da (Eucló) Industrial que era uma indústria de caldeiras, que hoje não existe mais, por questões de remuneração. Achava que ganhava pouco, e quando eu fui pro mercado numa oportunidade eu sabia que eu ia numa era de risco. Pedi demissão, ele quis negociar, eu não aceitei negociação, por causa do brio, não deu enquanto... falei, não vou fazer uso do outro emprego que eu tenho pra você me dar o que eu pretendo... quinze dias fiquei desempregado. Não deu certo a sinergia com o outro local, fiquei desempregado e o Clóvis ia em casa, batendo na porta, dizendo, fiquei desempregado mas não abandonei o Clóvis, continuei fazendo a contabilidade dele a noite e de finais de semana. Até que eu encontrei uma estratégia. Qual foi a estratégia? Bom, o Clóvis quer que eu volte a trabalhar com ele. Como empregado não, porque eu tomei uma decisão. Então eu vou propor a ele a terceirização da contabilidade. Foi meu primeiro cliente. Aí ele me remunerava o mesmo salário como empregado como PJ, eu assumi um compromisso de meio expediente por dia, foi quando eu fiz a minha sala, tirei os móveis e transformei no escritório. E com aquele salário que ele me dava como garantia, de remuneração, eu comecei a PJ, o meu escritório de contabilidade. Aí arrumei o segundo cliente, o (Agostinho), fui indo, fui indo, hoje é isso aqui. Mas foi, lá atrás eu cheguei a ter problemas, dificuldade de ter dinheiro pra pagar o aluguel. Então outro fato histórico, marcante, por isso que eu digo pra você que precisa de sorte, passaram-se oito anos nesse projeto, a (Euco) tinha sede própria na casa verde, uma fábrica em Cotia, o Clóvis me chama pra jantar e eu trabalhando de domingo a domingo. Durante o dia eu fazia os trabalhos públicos, de repartição pública, de reunião com os clientes, e a noite eu tinha que executar a contabilidade, não tinha... eu mesmo fazia tudo. E era ficha tríplice na época, não era hoje informatizado, que não dá o mesmo trabalho. Aí um dia o Clóvis me ligou e falou assim: Zé, vamos jantar? Vamos. Passaram-se oito anos e ele não

tinha arrumado uma pessoa para cuidar, ele era técnico, era um engenheiro técnico, de fábrica, de produção. E eu sempre fazendo a contabilidade pra ele, depois terceirizada. Aí ele veio me fazer uma proposta. Como é que você está com o teu escritório? Estou bem. Eu estava na Lins de Vasconcelos. Estou bem, graças a Deus bem, eu tinha 15 clientes na época, já tinha uma receita, já tinha colaboradores, (pouquinho), mas tinha. Eu tenho uma proposta pra te fazer. Qual é? Volta pra (Eucló), eu te dou 20% da sociedade, retirada igual a minha e carro. Mas eu não consegui me ajeitar com outra pessoa. Eu fiquei agradecido, emocionado, 20% de uma empresa como aquela época era muita coisa. Fui pra casa, comentei com a minha esposa, minha esposa deu um sorriso de lado a lado, porque eu não tinha vida, trabalhava, como trabalho, 15 horas, 16, 18 horas, não tinha finais de semana. Então ela viu a estabilidade da família. Eu tinha oito anos de casado, nove anos de casado, ela viu que a vida que eu estava levando com o escritório era uma vida insana. Aí eu pensei, pensei, falei, Catia, não vou aceitar a proposta do Clóvis. Então aí já é feeling e também já é sorte. Porque eu não vou aceitar a proposta do Clóvis? Eu não vou deixar o Clóvis jamais, mas os 20% serão dados, eu não tenho capital pra comprar, eu conheço a personalidade do Clóvis, isso vai me custar muito caro, eu não vou ter independência no dia de amanhã. Aonde eu estou, a gente está conseguindo devagarzinho montar a nossa independência. Então humildemente eu vou agradecer mas eu não vou abandonar o meu projeto. E assim eu fiz e ele agradeceu, eu agradecei também, fui claro com ele, e continuei com ele até o fim e salvei ele de uma falência, previ que ele ia falir, cinco anos antes da quebra. Aí com isso eu consegui montar uma estratégia de blindagem do patrimônio que estava na empresa, legalmente, juridicamente, talvez isso não precise colocar. Mas o nosso elo de amizade se mantém até hoje e eu também uma outra pessoa de referência que eu não estava citando chama-se Clóvis Anderson porque eu fui trabalhar com ele muito jovem, eu saí da Organizadora, fiquei um ano, dois anos, e ele também tem uma personalidade muito forte, era militar, tipo coronel, e eu era o responsável pela gestão financeira contábil, era Fábrica de Caldeiras, e eu tocava com 22 anos, toda a indústria com 300 funcionários, cheguei a fazer negociação até de greve dos funcionários por falta de pagamento, e consegui voltar o pessoal pra colocar em produção a caldeira, que tinha um dinheiro pra ser liberado no Rio Grande do Sul e era esse o meu papel jovem. Então ele também, o Clóvis tem uma influência também na minha formação, na minha postura do Clóvis, pelo jeito rígido, na forma que ele levava as coisas, muito correto e tal, então é uma outra referência que ajudou a me formar também.

**Rafael -**

O senhor se considera uma pessoa empreendedora?

**Chapina -**

Ser empreendedor? Eu acredito que sim. Eu vejo assim num empreendimento, o dinheiro em segundo plano. Eu não sei qual é a visão que se dá do empreendedorismo. Se o empreendedorismo é ter lucro, cada vez mais lucro, não. Eu vejo o seguinte, empreender com amor, empreender com paixão, o resultado virá atrás. Então o que eu conquistei na minha vida, se eu sou um empreendedor, provavelmente não sou um excelente empreendedor, porque eu me dediquei à contabilidade, não fui pra outro negócio, é isto aqui eu montei, que me dá uma vida serena, tranquila, de independência, não deu pra ficar rico, mas também temos uma

vida razoavelmente bem, classe média alta, tudo em função da contabilidade. Então empreendedor do segmento contábil, sim. Eu tenho uma empresa de contabilidade, conseguimos ao longo do tempo formar uma empresa de referência no Brasil. Nós participamos daquele programa Pequenas Empresas, Grandes Negócios, há 20 atrás, como escritório modelo, saiu, nós somos referência nesse Brasil, o programa Pequenas Empresas, Grandes Negócios fez 20 anos que nós fomos referência, eles voltaram aqui pra fazer uma matéria com a gente, então a gente é empreendedor sim, empreendedor de referência, de negócios, desse segmento, o segmento contábil. Sim, não fiz outra atividade na minha vida, só fiz isso. Eu me considero uma pessoa empreendedora, de sucesso, com muita luta, persistência e perseverança. As pessoas que veem aqui hoje não olham os tombos que você levou lá atrás. Aqui nós temos 1400 metros de área, mas demorou, pra você ter ideia, isso aqui demorou pra gente ter a nossa sede própria, 28 anos, não foi da noite pro dia. Nós começamos em casa, na rua Horácio (Rute), de casa eu fui pra um escritório na Alameda Ribeirão Preto de um cliente nosso que cedeu, para eu sair de casa, ele cedeu uma sala que ele tinha num sobrado, ele vivia na Itália, muito pouco ele vinha pro Brasil, ali eu cresci mais um pouquinho, depois eu fui pra Lins de Vasconcelos, lá aluguei um conjunto comercial, fiquei uns três anos depois fui pra Miguel Estéfano, numa casa onde eu fiquei 20 anos de aluguel. Aqui é um sobradinho que eu tinha na frente, que permitiu comprar o imóvel do fundo, fizemos uma grande reforma, e saímos do imóvel alugado e viemos pro imóvel próprio, aqui. Mas isso há 15 anos atrás. Então quem vem pra cá pensa que isso aqui veio muito fácil. Não. Isso aqui tem sangue, tem suor, tem suor da família, de todos, muita, muita luta, muita persistência, perseverança, então por essa razão me considero sim um empreendedor. Um empreendedor que não olhou para o resultado imediato. Um empreendedor que olhou a médio e longo prazo acreditando sempre, que a estabilidade viria por um caminho sempre lastreado por linhas da dignidade.

**Rafael -**

Isso poderia ser considerado então o essencial para ter sucesso no dia a dia?

**Chapina -**

Eu digo pra você o seguinte, a vida nos dá o livre arbítrio, o caminho do certo e o caminho do errado. Quando você fala em sucesso, você pode ter sucesso num caminho errado. Você não tem sucesso só no caminho certo. Só que o caminho certo, que eu falo pros meus filhos, o caminho do trabalho, o caminho da persistência, de não se submeter a nenhum desvio de conduta, ele demora mais, o sucesso. Mas quando ele acontece, ele acontece com um alicerce muito sólido, muito forte, uma construção que um vendaval vem e não derruba. Agora o sucesso espelhado no mundo da facilidade, no mundo da corrupção, também dá sucesso, claro, não sei quando você fala de sucesso o que você fala. É grana?

**Rafael -**

É tudo...

**Chapina -**

Vamos falar talvez de sucesso voltado a capital. Consegue-se muito dinheiro? Consegue-se. Mas do jeito que vem, vai embora. Rapidamente, quando não tem sustentação real. Então o livre arbítrio é dado pra todos nós. A gente escolhe o

caminho. Então o caminho do sucesso no nosso caso foi pautado nessas linhas diretrizes. E graças a Deus é um caminho pra você ter paz e tranquilidade. O que eu prego por esse Brasil a fora quando eu faço palestras, pra estudantes principalmente? Eu falo exatamente isso, você tem duas oportunidades na vida que Deus nos deu, escolha o caminho do bem ou do mal. Você que escolhe. Você quer fazer acerto com o fiscal prestando um serviço de contabilidade? Ou o teu cliente, você incentiva ele à informalidade e dá facilidades que hoje não tem mais sustentação, e com isso quando o fiscal chega na empresa, você cobra baratinho os teus honorários, cinquenta reais, mas aí você ganha milhões porque você participou do acerto com o fiscal? A escolha que você tem... o mundo vai te oferecer isso, você participa se quiser, você poderá ter muito sucesso. Mas poderá ter muitos problemas também. Até a tua liberdade de se locomover poderá ser tirada porque você estará envolvido num processo criminal, que hoje com as leis que nós temos em vigor, você precisa pensar muito antes de se envolver numa coisa que você sabe que você não pode se envolver. Principalmente colocar a carteirinha do CRC, mostrar essa outorga aqui que você teve do exercício da profissão, e abre um balanço numa holding, do banco Itaú, se a nossa profissão não tivesse valor e respeito, que um balanço, ele não tem valor jurídico, sem assinatura do contador. Deem valor pra isso, minha gente. O balanço de uma sociedade privada, governo... governo até não dá, porque tem os contadores públicos, parece que o contador não assina mais. Você pega terceiro setor, entidades beneficentes, a auditoria não começa se não tiver o balanço, e o balanço precisa ter a assinatura do contador, não basta só a assinatura do presidente da empresa. Aí eu abro o balanço do Itaú, olha aqui esse bichinho aqui, a presença dele aqui. Sem essa assinatura, não tem valor jurídico essa peça contábil. Gente desvaloriza, põe a assinatura em qualquer coisa. Basta dizer não para o seu cliente. A hora em que a nossa classe se fechar, um cliente que eu não atender aqui por questões de ética, for bater lá em você, e você... A Seteco, porque você saiu da Seteco? Os honorários são muito caros. Olha se é isso mesmo, verifique se ele lhe dá condições de segurança. Se ele não lhe der, diga não. Esse cara vai bater de porta em porta. Todos os profissionais vão dizer, não, não dá, não dá. O que ele vai fazer? Vai mudar de conduta. Ele não vai poder ser o mesmo, senão ele vai ficar sem contador. Agora tem contador que cobra honorários pequenininhos e faz tudo o que o cliente quer. E assina. Aí eu conto uma historinha de decisões judiciais, DCTF, declaração de contribuições de tributos federais, que o cara foi condenado a três anos de prisão porque entregou uma DCTF errada. O juiz da Receita Federal pegou, apurou, o débito do imposto do contribuinte era mil reais, um exemplo, só que na DCTF colocou cem reais e pagou. Aí apurou, a fiscalização apurou, autuou representação criminal, no dono da empresa e no contador. O contador entrou no processo se defendendo, que é terceirizado, que ele faz e recebe as informações que o cliente manda e que ele não podia ser responsabilizado. O juiz entrou e botou: é dever de ofício você da profissão saber a capacidade financeira do seu cliente. Se a informação que você estava declarando, imputando na DCTF tinha respaldo legal pra sustentar as atividades da sua empresa. Você não sabe o tamanho da sua empresa, do seu cliente? Você não sabe quanto ele consome, quanto ele gasta? Então você é responsável solidário. Três anos de cadeia no cara por uma declaração de contribuições e tributos federais. É assim que está hoje. Que bom, que bom que está assim, porque os malandros vão pipocar.

**Rafael -**

Como o senhor se prepara para o futuro.

**Chapina -**

Bom, o futuro, nós temos um adversário natural, que é o tempo, a idade, estou com 63 anos. Eu posso ter uma vida útil de mais 20 anos, se Deus for condescendente comigo, achar que eu mereço, ou que eu tenho que resgatar mais alguns carmas ainda, porque diz que a gente não está aqui em evolução, está em resgate de dívidas de vidas passadas, pra quem acredita um pouco nesse troço, então eu preciso ainda pagar uns pecados, eu posso viver mais uns vinte anos, não sei. Agora o futuro é pra continuar fazendo agora mais um trabalho de (coughing), mais um trabalho de aconselhamento, mais um trabalho de exercer ainda algumas funções ideológicas de representação da classe, política eu não tenho projeto, fui muito assediado pra entrar na política, pra ser candidato a deputado federal, a vereador aqui em São Paulo, resisti a todos os convites, não tenho filiação partidária, não me vinculei a nenhum partido. Porque? Porque eu sou muito crítico do sistema atual e do modelo de gestão do Brasil. A partir do momento que eu me filiar a um partido político, eu perco a minha independência. E segundo, não me filio a política, porque o sistema atual ele não dá liberdade de expressão para o líder político. Ele fica refém do voto da liderança partidária. Aí alguns me criticam, enquanto você pensar assim, os outros estão lá somando maus junto aos maus. Mas eu não vou conseguir fazer nenhum trabalho pensando no bem, porque se eu tiver, se o meu líder partidário pensa de uma forma e eu pensar de uma forma diferente, eu não vou poder me manifestar. Porque se eu me manifestar eu vou ser queimado politicamente, então eu não vou receber nenhum projeto, eu não vou ter oportunidade de trabalho porque eu estou divergindo do meu líder partidário. Por isso eu não entro. Mas você podia estar lutando pra fazer uma mudança... vamos trabalhar numa reforma política, vamos criar um novo modelo de política no Brasil, voto distrital, quem sabe, aí eu vou pensar. Mas hoje eu não tenho vínculo político partidário, e pretendo continuar fazendo essas questões de envolvimento de entidades de classe. Eu estou hoje em dois conselhos de assuntos tributários, na Federação do Comércio, que eu era presidente até o ano passado, me transformei num conselheiro, e na Associação Comercial, eu sou presidente do Conselho de Assuntos Tributários, na Associação e vice-presidente na Associação Comercial, e vice-presidente também na CECOMÉRCIO. No Conselho da FIESP de economia eu sou membro e estou no CODECON, e essas coisas eu vou continuar fazendo, que são coisas institucionais, idealismo de você marcar o seu ponto de vista, o seu contraponto, você contribuir, quando for ponto, não só ser contraponto, mas também quando for ponto, fazer o coro e continuar me projetando por aí. E dar estabilidade aqui para que a Seteco, isso é um dos projetos, possa se perpetuar como empresa de serviços contábeis não só dependendo da família, profissionalizando, e a família ficando no conselho, para que ela possa crescer mais.

**Rafael -**

Quais competências o senhor possui que considera importantes para ser empreendedor?

**Chapina -**

Bom, tecnicamente, aquilo que eu faço eu sempre me envolvi no menor detalhe da nossa profissão em termos técnicos, no aspecto tributário, no aspecto legislativo, então eu conheço muito aquilo que eu faço. Então a minha competência é não levantar uma bandeira sem conhecimento de causa. A outra habilidade é que eu não entro numa discussão sem conhecimento de causa. Qualquer coisa que nós formos participar de uma reunião, eu posso ficar quieto numa reunião por não conhecer o que está sendo debatido, mas a partir do momento em que eu conheço profundamente aquilo que está sendo debatido, eu não me silencio quando as coisas vão num caminho diferente do que deveriam ir, dentro da minha visão. Então eu sou sempre oponente, eu sou sempre contraditório, numas questões de idealismo. Competência como empreendedor, é isso a pergunta?

**Rafael -**

Isso. Que competências o senhor considera?

**Chapina -**

É difícil a gente falar da gente mesmo. É difícil... acho que a competência quem tem que trilhar são as pessoas que convivem com a gente. É difícil a gente falar da gente mesmo. Eu não posso enxergar competência na minha pessoa.

**Rafael -**

O senhor poderia atribuir uma nota de zero a dez para o seu grau de preparação para os desafios?

**Chapina -**

Cinco. Sabe porque? Ninguém é completo em tudo o que faz. Você pode ter competências e habilidades provavelmente no campo profissional, mas pra você conviver em harmonia, você também tem que ter as competências no campo que não é profissional, no campo político, no relacionamento, e uma das coisas que eventualmente eu possa estar fazendo errado é expressar os seus pontos de vista sem pensar nos reflexos políticos. Eu poderia ser um pouco melhor, mas às vezes me criticam por eu ser tão duro, e quando me criticam, eu falo, porque vocês estão me criticando, vocês estão me dando mais força, me elogiando, porque se eu sou duro é porque eu bato forte nas questões de princípios, eu poderia ser diferente, não precisava expressar a minha opinião e nem contrariar e nem magoar e nem dizer que está certo ou está errado. Eu podia ficar quieto, mas eu não sei fazer isso. Então ponho as minhas opiniões e digo meu não, claramente, todo mundo sabe o que eu penso. Se eu gosto, se eu não gosto... Eu tenho muitos amigos políticos e muitos adversários políticos, então por isso que eu atribuí a nota cinco, porque perfeito só aquele que está lá em cima e mesmo assim ele foi crucificado. Quem somos nós?

**Rafael -**

O senhor pretende realizar mais alguma coisa? Ou o que o senhor pretende deixar para a posteridade?

**Chapina -**

Olha, a história da Seteco pra mim já é uma realização. Depois passando pela presidência do SESCON, eu complementei um legado, junto com a Teresinha Falcão, que foi uma presidente, construiu a sede do SESCON, primeiro prédio, cinco mil metros quadrados. Eu consegui nessas duas gestões construir outro prédio, com 12 andares, quase 10 mil metros quadrados. A história está fincada ali, está plantada com muito arrojo, muita persistência, tinha pessoas que eram favoráveis, outras não, então você tem que vencer adversidade, graças a Deus, muito apoio, eu digo o seguinte: Chapina não é unanimidade e não é consenso, o Chapina é maioria. Sempre venceu pela maioria de votos, nunca foi por unanimidade. E com isso, com essa maioria, a gente construiu o prédio, então eu no consegui sozinho. Porque isso? Porque eu sou um cara polêmico, se eu fosse perfeito eu poderia dar nota 10, mas não dou porque eu tenho um monte de defeito, e tenho que aperfeiçoar. Então o legado, existe a possibilidade que o estado de São Paulo já colocou o meu nome como candidato de São Paulo para presidir a FENACON, e disso eu não abro mão, vou até a luta. O sistema político no Brasil, nós estamos presenciando agora a questão da guerra dos portos, do ICMS, São Paulo no voto perde sempre. São Paulo é a locomotiva do PIB nacional, mas quando vai pra discutir os direitos de São Paulo, não tem representatividade política, perde, Norte e Nordeste dão um banho. E o sistema FENACON, como o sistema CFC, há quantos anos o CFC não é presidido por São Paulo? É a maior arrecadação do sistema é São Paulo. A FENACON, infelizmente aqueles que estão lá não querem largar.

**Rafael -**

O último foi o Serafim?

**Chapina -**

O último foi o Serafim. Depois do Serafim perdeu todas. A FENACON, o último presidente de São Paulo foi o Carlos Castro. Como ele chegou à presidência da FENACON? Por ameaça de desfiliação. Porque ninguém queria o Carlos Castro, o Brasil não queria. Por ameaça de desfiliação, por aí o Brasil cedeu. Nós estamos vivendo o mesmo problema, agora ninguém quer São Paulo. Então se desenvolve um processo político dos mais diversos temas polêmicos possível. Mas é a vez de São Paulo, porque o Valdir foi reeleito com o apoio de São Paulo e ele já lançou uma chapa de candidatura dele, que é do Paraná, só que São Paulo não vai aceitar isso. Então tudo indica que eu virei a ser o presidente da FENACON. Aí eu terei mais quatro anos para trabalhar pelo Brasil, transformar a FENACON em formadora de opinião na mídia, falada, escrita e televisiva, nos aspectos tributários, nos aspectos institucionais, e fazer uma reformulação do processo de gestão, criando um portal de transparência, com o mesmo rigor administrativo que foi implementado em São Paulo, implementar no sistema FENACON, que está precisando de uma ajuda de gestão, que está precisando de uma ajuda de controles internos e eu teria esse perfil para contribuir com todo o Brasil.

**Rafael -**

Então para a gente encerrar, senhor José Maria, o que o senhor poderia dizer para aqueles que iniciam seu negócio nessa área contábil agora ou para aqueles que dirigem alguma organização contábil?

**Chapina -**

Esse é um momento interessante, porque é um momento em que está faltando um pouco de visão daqueles que dirigem uma organização contábil, que está síndrome do pânico, todo mundo está, a grande maioria, está pensando em sair da profissão, por causa dos riscos decorrentes da profissão, além da lavagem de dinheiro, que é uma realidade, os riscos por multas, as questões da sonegação, que não tem mais espaço pro contador estar envolvido diretamente, se ele ficar desatento na execução da contabilidade ele pode ser responsabilizado, então eu diria que dentro do nosso universo nós temos um grande grupo que se declara pessimista, com visão pessimista. Um outro pequeno grupo com visão otimista. Para os pessimista, se eles não mudarem a sua visão, e não olharem para a profissão com amor, carinho e verificar que ela é a profissão do futuro, eles vão desaparecer do mercado. Eu estou ouvindo no mercado assim: ah, eu só faço agora com empresa contabilidade com empresas do Simples, se bater na minha porta uma empresa de lucro real eu não faço. Lucro presumido eu também não faço, sou especialista em Simples. Vai desaparecer, porque as empresas do Simples, que são 3 milhões e 600 mil no Brasil, são as mais visadas pelo governo hoje. Tem um mapa da arrecadação dos tributos federais que tem por perfil de sistema tributário, empresas de lucro real, empresas de lucro presumido e empresas do Simples Nacional. Quantos contribuintes estão no lucro real, quantos estão no lucro presumido e quantas estão no Simples Nacional? No mapa da arrecadação, 150 mil empresas estão no lucro real e contribuem com a arrecadação em 60%. 150 mil. Você tem 8 milhões de contribuintes que não atingem 40%. Essas ferramentas eletrônicas, nota fiscal eletrônica, SPED, EFD, não é pra pegar o grande. É pra pegar os 8 milhões de contribuintes, que agora está vindo MEI atrás deles. Eu estou vendo o planejamento tributário que alguns contadores estão entrando na onda, quando a empresa está chegando pra ultrapassar o limite do Simples, ah, vamos abrir uma MEI. Não tem futuro. Então eu vejo o seguinte, para os otimistas, grandes oportunidades de crescimento. Da dificuldade, da crise surgem novas oportunidades de negócio. A contabilidade se transforma em contabilidade de excelência, a contabilidade de gestão, a contabilidade de auxílio à organização de controles internos, é o coração e o pulmão da organização. Ela participa do planejamento estratégico no preventivo, antes de realizar uma operação, a contabilidade tem que estar presente. Não como era feito lá atrás, a contabilidade só tomava conhecimento dos atos e fatos depois de executado. É uma excelente oportunidade para os estudantes, não tem mundo melhor para a profissão contábil, porque? Não falta emprego para um contador. Um contador que estuda, um contador que se dedica, ele tem emprego a qualquer momento. Na indústria, no comércio, no setor de serviços, na hotelaria, na medicina, nas empresas do terceiro setor, no governo. Então não fica desempregado, o bom profissional não fica desempregado. Qual é a profissão tão nobre de garantia, porque nós temos três bases de sustentação da vida, a primeira é a saúde, a segunda é a família Eu estou casado há 42 anos. Família. A essência está sendo perdida, o conceito de base estrutural familiar. Hoje a gente vê uma situação muito esquisita. Casa, separa, casa, separa, filhos pra cá, não sei. Nada crítica, mas é um problema que aí os princípios de concepção moral ficam comprometidos. E o outro componente é o trabalho. Um homem sem trabalho, sem renda ele não tem como sustentar a família. E conseqüentemente não tendo como sustentar uma família, ele fica com problema de saúde. É um tripé, família, saúde e trabalho. Então no campo do trabalho, as pessoas que vocacionalmente têm uma aptidão para a área da



contabilidade, abraça, estudem, se dediquem, não faltará emprego. Hoje nós estamos com uma crise no mercado, bom profissional é empregado assim, pá, na multinacional, na média empresa e na pequena empresa. Então o que eu diria pro futuro, não existe profissão melhor do que a nossa em termos de oportunidade. Me dá um exemplo. Engenheiro é uma profissão...? É. Mas onde se aplica? Num ramo específico. O médico, na saúde, mas o cara precisa ficar doente pra precisar do médico, então ele já está num estágio de vida em que ele está precisando de um médico para uma preventiva se ele tiver essa cultura ou então ficar doente. O advogado, precisa, entra num litígio, ou num planejamento preventivo. Agora o contador, ele precisa dos números em qualquer organização, o boteco da esquina não dá pra continuar vivendo como ele vive sem números. Então tem emprego, gente, é uma profissão maravilhosa em termos de segurança de vida. Qualquer profissão dá a vida e o ganho fácil e o ganho mais demorado. Qualquer. O médico pode ganhar muito dinheiro com desvio de conduta, o engenheiro também, o advogado também, e o contador também. O médico demora mais tempo pra ele se fortalecer no mercado se ele não entrar na opção dois da vida, o caminho do certo e do errado, o certo um, o errado dois. O médico pode ficar rico rapidamente, o advogado também, como o engenheiro também. Mas vai embora da noite pro dia, quer dizer, todas as profissões são iguais, todo mundo se ficar no caminho da alternativa de vida um, que é o caminho do certo, vai ter dificuldades de se projetar no mercado, terá dificuldade de conseguir a estabilidade, mas faz parte do processo. Por isso que a maturidade vem acima dos quarenta anos. Ela não vem antes. Se com vinte anos eu tivesse a maturidade que eu tinha aos 40 e hoje aos 60, seria tudo hoje mais fácil pra mim. Com 63 anos, com a experiência que eu tenho, se eu começasse tudo agora, com certeza eu teria mais facilidade, mas a vida, é assim que conduz a gente, nós somos eternos aprendizes.

**Rafael -**

Então pra gente encerrar, tem alguma coisa que eu não perguntei, algum assunto que não foi tratado que o senhor gostaria de perguntar? Alguma opinião com relação à entrevista, o que o senhor achou?

**Chapina -**

Olha, eu falo demais, nessa questão profissional a gente atropela, você faz uma pergunta eu já faço um discurso, peço desculpa até mas o sentido é exatamente, você está me dando uma oportunidade, até peço desculpas, pela demora, pela questão da agenda, mas eu fico muito feliz por esse momento, de estar com você. A entrevista pra mim, o conteúdo do seu trabalho é maravilhoso. Quer dizer, eu estando dentro desse contexto, fico mais gratificado ainda. Agradeço a Deus por dar essas oportunidade de nós estarmos aqui e você me ouvir, história chata pra caramba que a gente tem, fala demais, muitas vezes atropei o teu roteiro aí, mas tem subsídios aqui pra você tirar, e se a gente continuar conversando, vou dizer pra você que a gente vai varar a noite aqui contando histórias de contabilidade, principalmente de trabalho. Procurar diferenças de ficha tríplice, de débito e crédito, caxias que não acertava uma rebarba, eu e meu tio João viramos noite trabalhando. Você sabe o que é o processo de ficha tríplice, você conhece? Trabalhou com ele? Ele é mais novo. Eu passei por isso. A grande maestria dessa época, você somava a fichinha branca, o diário, a segunda a rosinha e a terceira é amarela, ou crédito, carbono. E datilografia. E depois você separava, a ordem era o plano de contas,

número crescente, separava, e somava. Então você era um grande profissional se você aproveitava a tua fita da máquina somadora. Você somava, fazia aquela fita linguíça, sabe, no escritório, e você era enaltecido porque você estava economizando, contribuindo pra ecologia economizando papel, porque aí você usava o verso da fita. E o segundo, não batia o débito com crédito, porque no débito você somava o número, que o carbono já estava gasto, você economizava, não tinha dinheiro pra ficar comprando carbono, então você usava ele até o fim, aí você lia o número seis no débito e no crédito você provavelmente lia como nove ou como oito, e não batia o débito com o crédito, porque a ciência da contabilidade, que ninguém entende porque débito tem que bater com crédito, e aí você tem que achar a diferença. A última alternativa que você tinha no processo era reconferir a soma, no débito, reconferia a soma no débito, e a última alternativa era casar, casar pra verificar, como você soma no débito, como você soma no crédito, aquele mesmo número, só aí que você ia achar. Quantas noites eu não passei com isso? Para achar as diferenças de centavos. Isso, se a gente for conversar, nós vamos, tem muita história.

**Rafael -**

Beleza. Então eu gostaria no momento de agradecer mais uma vez a oportunidade...

**Chapina -**

Eu queria ouvir de você o que você achou do nosso papo.

**Rafael -**

Eu achei sem comentários, excelente, pra mim eu só tenho a agradecer vocês pela oportunidade que eu estou tendo de conversar com pessoas que são maravilhosas, pela experiência de vida, pela experiência profissional. Cada um tem o seu jeito, cada um tem a sua história, cada um tem... mas o que eu percebi é que na conversa com os outros, a jornada durante a vida profissional, todo mundo começou, tem um começo, tem um princípio turbulento, daí hoje estão onde estão porque só na pauleira, não foi coisa assim...

**Chapina -**

Não desanimaram...

**Rafael -**

Não desanimaram, ninguém ficou sentado esperando...

**Chapina -**

O Hatiro tem uma história bonita também. O Serafim eu não conheço muito, o Hatiro eu conheço mais. Ele é brasileiro, mas começou também lá atrás...

**Rafael -**

Então todos que eu passei, que tive oportunidade de conversar, só vem valorizar ainda mais o que eu pensava desse meio nosso.

**Chapina -**

Você está tendo um relato de pessoas batalhadoras. Aqueles que você conversou, o Pedrão, o Pedrão também tem uma história bonita, linda. O Serafim, também, que

ele começou sozinho, o Serafim. Então todos têm um... um bom exemplo pra você que está fazendo um mestrado e é um empresário de contabilidade. Você vai ter um espelho, um balizador de várias personalidades.

**Rafael -**

Mas todas as pessoas que eu conversei, o caminho foi bem parecido.

**Chapina -**

Interessante. Nós temos coisas em comum.

**Rafael -**

Bastante. Persistência, trabalho, noites varadas.

**Chapina -**

Você vai publicar a entrevista de cada um?

**Rafael -**

Vou. Vocês vão receber um convite para participar da minha banca.

**Chapina -**

Eu vou com muita honra.

**Rafael -**

Provavelmente vai ser em julho ou agosto. Eu vou avisar.

**Chapina -**

Nós já não tínhamos nos encontrado em algum evento aí do interior? Não? Que eu lembro também de um trabalho de alguém que estava fazendo mestrado, que estava fazendo algo parecido que ia nos procurar. Eu pensei que a gente tivesse se encontrado nesses interiores aí.

**Rafael -**

Eu já vim várias vezes ao CRC a gente está se encontrando, eu conheço, quem me atendeu outra vez no CRC foi... um conselheiro também, esqueci o nome, ele tem um apelido, que chamam ele, não chamam por nome, esqueci agora, de cabeça, o nome. Mas ele é um conselheiro do CRC, fez uma palestra também, dessa vez que eu vim, muito perfeito. Fui muito bem recebido, muito bem. Só tenho a agradecer só.

**Chapina -**

Vamos conhecer a casa um pouquinho?

**Rafael -**

Vamos.

===FIM===

**TRANSCRIÇÃO JOSE SERAFIM ABRANTES****Rafael -**

São Paulo, dia 07 de maio de 2013, estou aqui com o Sr. José Serafim Abrantes para dar continuidade às entrevistas do projeto de pesquisa de mestrado em contabilidade da FECAP, que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. Essa pesquisa pretende proporcionar um melhor conhecimento do segmento de empresas de serviços contábeis, bem como demonstrar que a atitude empreendedora pode fazer diferença num ambiente de negócio altamente competitivo. Bom dia, senhor José Serafim, em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a oportunidade, a disponibilidade do senhor em participar desse projeto, a entrevista é composta por 24 perguntas, distribuídas em três blocos e ela tem como objetivo levantar o perfil de administração da empresa, no primeiro bloco, no segundo bloco levantar o perfil do profissional contábil e o último bloco seria o encerramento. Eu gostaria que o senhor ficasse à vontade para pedir o desligamento do gravador quando o senhor achar oportuno, bem como não responder aquilo que o senhor achar que não deveria. Após a gravação da entrevista, os dados serão transcritos e encaminhados via e-mail para aprovação ou retificação de alguma coisa. Possivelmente haverá uma segunda entrevista para avaliação desses dados transcritos. Mas provavelmente pode ser que não. Podemos começar?

**Serafim -**

Podemos começar.

**Rafael -**

Então nesse primeiro bloco, como eu falei, o objetivo de levantar o perfil de administração contábil da Orcose no caso. Quantos parentes trabalham com o senhor, dentro da organização.

**Serafim -**

Parentes? Acidentalmente tem. Por que acidentalmente? Porque o objetivo é sempre valorizar quem tem valor, e nessa trajetória, quando eu estava já com o escritório contábil em andamento, eu combinei com dois irmão de sangue para virem trabalhar comigo, porque eram pessoas muito trabalhadoras embora não entendessem da arte, mas isso caberia a mim explicar e expor pra eles a melhor forma de fazer. Eu tenho dois irmão que trabalham comigo. E hoje tenho sobrinhos, alguns aí, primos, que por sinal têm demonstrado muito valor.

**Rafael -**

E esse trabalho deles influencia a maneira do senhor dirigir essa organização?

**Serafim -**

Não. Eu me abstenho de tudo isso. A empresa tem um objetivo, que é servir os seus clientes da melhor maneira possível. Quem quer que seja, não se adequou a isso, a probabilidade dele ser dispensado é muito grande.

**Rafael -**

Como o senhor delega autoridade?

**Serafim -**

Pra você delegar autoridade, você não pode pegar a pessoa lá fora, trazer, e, olha, você é responsável por isso, por isso e por isso. Não. Normalmente, pra eu delegar autoridade, tem que trabalhar comigo algum tempo, eu perceber, entender e captar a dedicação dele. A forma de sua dedicação, porque pra mim, e eu acho que é na área de prestação de serviços contábeis, por ser uma atividade muito conservadora, e que você presta serviço ao longo do tempo, pra você ter uma ideia, eu tenho um cliente há 52 anos. Trabalhava com o pai, passei por filho, estou trabalhando pro neto. O nosso Ministro da Fazenda, o Guido Mantega, eu trabalho pra família dele, o pai faleceu, eu trabalho com eles até hoje, a família inteira, então isso já lá vão 47 anos. Então esse conservadorismo me obriga a ficar de olho na pessoa e como ele trata o trabalho de repetição, se ele se propõe a dar a mesma orientação pra mesma pessoa tantas vezes, quanto ele perguntar, quantas vezes perguntar. Tem pessoas que não têm essa paciência, eu já respondi isso, tem que dar o direito à pessoa esquecer, querer confirmação, ele não ouviu, ele tem todo o direito, porque ele é um cliente, ele que sustenta a empresa. E além disso, a forma de tratamento pessoal. Se você precisa de alguém que faça a empresa sobreviver, naturalmente você tem uma dedicação especial. Isto é, nunca sair do princípio, o cliente tem razão. O cliente sempre tem razão, o cliente sempre terá razão. Confirmadas essas linhas de princípio, o cara já tem 50% de chance de ficar tomando conta de alguma coisa nossa, da Orcose. Depois a parte técnica vem de treinamento, ensinamento, e aqui pra nós, todo ser humano é capaz de aprender, uns em cinco minutos, outros em dez, outros em uma hora, outros em um dia, outros em dez dias, mas todos aprendem. Se a pessoa tem valores, você tem que persistir e achar o caminho, como é que ele aprende isso. E aí você levar ele como ele quer e não como você quer. O treinamento, o aprendizado, embora na prática não seja muito assim, mas tem que ter por princípio ensinar a pessoa como ele quer aprender, não como você quer ensinar. É difícil? É difícil. O professor tem essa paciência? O treinador tem essa paciência? Não tem. Mas eu observo. Que tem que descobrir não uma forma melhor de ele ensinar, ele tem que ver a forma melhor dos outros aprenderem. Isso é extremamente importante. Então eu delego depois de eu perceber que ele é merecedor desses conhecimentos. É difícil? Claro que é difícil, porque isso que tem 130 pessoas e tem 10 chefes, 10 diretores. É óbvio.

**Rafael -**

E como o senhor se sente em delegar essa autoridade?

**Serafim -**

Você acredite se quiser, é o que eu mais gosto de fazer. Hoje, Rafael, eu não faço nada quase. Eu vou distribuindo, distribuindo, e quando alguns problemas surgem, aí os meus sócios que estão mais ligados a operacionalidade chegam, estamos com esse e esse problema. Tá bom. Tem alguma maneira pra resolver? Ainda não tenho. Vamos conversar de novo daqui dois, três dias, e nós vamos pensando como resolver isso, porque cabe a nós a solução. A solução nunca vem de baixo, a solução sempre vem de cima pra baixo, e tem que ser porque é a parte de cima que paga o preço. Então você vai conversando, você vai criando, tem um problema, eu já cheguei a contratar há uns 20 anos, 22 anos, contratei um engenheiro, um engenheiro não contador. Por que um engenheiro? O engenheiro e o médico são as pessoas mais treinadas pra pensar durante os seus cursos. Não é o contador, o

advogado, economista. O engenheiro, ele é treinado desde o primeiro ano da faculdade de engenharia pra pensar. Trouxe esse cara pra cá. Deu uma melhorada muito grande, eu tinha 160 empregados naquela época, reduzi pra 140. Isso trabalhando com o mesmo número de clientes. Hoje não chega a 130, porque houve uma mecanização muito grande da empresa. Hoje você tem 100 computadores interligados, impressoras [?8m23s] Hoje a coisa mudou muito e acabou diminuindo um pouco. E as exigências tributárias são todas mecanizadas. Isso acabou. Mas essa delegação de poder ver esse treinamento é extremamente importante. Eu me sinto muito feliz e também a minha trajetória me obrigou a isso. Em 1987 a 1990, portanto já lá vão mais de 23 anos, eu presidi o SESCO. Você não entra em uma entidade e preside ela. Eu entrei em 1982, pra poder ser presidente aqui. Em 1994 e 1995 eu presidi o CRC, mas também você não entra pra presidir, você entra pra outro cargo, pra aprender, as entidades contábeis têm essa obrigação no dia a dia, vai treinando a pessoa, pra que ela não chegue verde. Ela pode não chegar madura, mas não pode chegar verde na direção. Depois de 1998, 1999, 2000, 2001, eu presidi o CFC. Também lá eu fiquei dois anos antes como vice-presidente, eu fiquei seis anos no CFC. Tudo isso, se você somar, 1982 a 2000, vai dar 19 anos. 19 anos fora da sua empresa, não pode esquecer isso. 19 anos fora da sua empresa. E muitos colegas que foram dirigir entidades e quando voltaram o escritório estava destruído. Ele não era mais sócio, os caras já tinham abocanhado tudo. Por que? Isso tem uma razão de ser. Não existe milagre em economia. É gestão. Os caras eram donos de 80, 90% do escritório, ou 100%, e achavam que iam se afastar do escritório X anos, porque a administração das entidades mexe muito com o seu ego, exige muito de você, você não pode dizer que não tem tempo, você tem que ter tempo, principalmente se você é o presidente. Todo mundo espera iniciativa de você. Se você não está lá, não acontece absolutamente nada. Você tem que, não fisicamente, mas mentalmente, intelectualmente, você tem que estar puxando sempre o cordão da gestão. Eu diria que todo mundo que assume sofre essa pressão grande. Aí o cara tinha que se dedicar, porque não tinha outra alternativa. Só que quando voltava, quatro, seis anos depois, queria encontrar tudo como estava? Isso não é típico do ser humano. Espaço, ele é ocupado. Não existe espaço vazio na vida. Na sua casa, na sua família, o espaço que você usa, se você o abandonar, alguém assume. Até uma pessoa fora da família, mas que vira conselheiro. Não existe espaço vazio. Quando ele saiu, o espaço se esvaziou. No primeiro ano estava tudo normal, no segundo ano começou a aparecer quem ocupava o espaço. Esse espaço é ocupado, quando o cara volta, que ele acha que vai entrar e... espera aí... já não funciona mais assim. As coisas mudaram, e o pior é que às vezes muda mesmo. E o cara pressiona, o que acontece? Ah, então nós vamos sair, se juntam dois, três, quatro, abrem uma outra empresa e esse escritório totalmente esvaziado, o cara quebra, só fica com o ônus. Pra isso você tem que ter uma rotina, tem que estar sempre na sua cabeça. Quando eu me afastei, esse é o preço que se paga, que poucas pessoas sabem. Quando eu me afastei pra ir pro SESCO, ainda deu pra aturar. Quando eu passei pro CRC, muito rapidamente, já começa a piorar. Quando eu fui pra Brasília, pior ainda. Então eu fui fazendo na Orcose uma gradativa distribuição da empresa. Ninguém faz questão de ser dono de cotas, faz questão de ir recebendo mês a mês 40 reais que satisfaça o seu ego. E eu, pra não perder o controle acionário, eu distribuí o fruto do resultado, que era mais deles, eles que estavam trabalhando. A minha intelectualidade à distância ela é útil, mas não três terços, ela é útil a um terço, e olhe lá. Os outros dois terços,

principalmente numa empresa contábil, é operacionalização, pra que a empresa continue tendo um nome no mínimo, se não crescer, sustentado, a qualidade tem que ser mantida, isso é o preço desses dois terços. Eu fui entregando o resultado pras pessoas que o faziam, reservando pra mim talvez um terço. Talvez um terço. Hoje nem isso. Hoje, pra eu não ter interferência lá em baixo, no operacional, nem sei, não conta pra ninguém, é tudo mecanizado, eu nunca operacionalizei isso. Aliás eu nunca operacionalizei a Orcose, eu sempre geri a Orcose, desde o começo, desde 1965, você não tinha nascido ainda. Então eu fui distribuindo a minha empresa. Você acha que eu acredito que nunca passou pela cabeça dos meus irmãos, eu tenho dois irmãos de sangue, eu estou aqui, depois eu tenho mais três sócios, dois são os meus irmãos, depois eu tenho aqui mais quatro, que hoje já são cinco, percebeu? E eu estou hoje começando a elaborar um regimento pra todo mundo (desse aí) vá para um conselho só, e com o sub-3, não sei quais são ainda, é claro que eu tenho ideia, porque isso amadurece ao longo do tempo, não é de uma hora pra outra. Esses três vão subir, vão ocupar esse espaço, aqui vão entrar outros de baixo pra esse espaço aqui provavelmente, e nós temos como formar um só conselho, porque um homem a sua idade tem uma posição, um homem com a minha idade tem outra posição. Você tem que acreditar nisso, se você não acreditar, você não é um bom gestor, porque você não vê a realidade. Tanto que isso que nós estamos conversando, só o que você mencionou, de desligar... então você percebe que a delegação é uma coisa ao longo do tempo planejada, não é de uma hora pra outra. Nesse ínterim, os meus filhos não quiseram, num dado momento quiseram ter seus negócios e eu sempre dei liberdade total, faça o que você quiser, mas faça bem feito pra você ser o melhor. Se você for mais ou menos, você vai ser mais um, só mais um. Vai viver? Claro que vai viver, não de acordo como você gostaria, mas vai viver, vai sobreviver. Pode ser com um, com muito, pode ser por outro lado o número um, com certeza você será o bam-bam-bam. Então eu deixei eles optarem. Verificando que nenhum dos três, eu tenho filhos de 44, 43 e 42. A mais nova é a menina e é a que tem uma filha de 12, vai fazer 12, tem 11. Verificando que eles optaram por outras coisas, eu passei a buscar a sucessão na Orcose. Cheguei a contratar uns quatro ou cinco meninos de 23 anos, 24, 25 anos. O problema é que o movimento da estrutura econômica, ele é muito dinâmico, e as pessoas, quando veem trabalhar comigo, e muito perto de mim, e eu precisava, porque o objetivo era eles me sucederem na Orcose, eles tinham que estar perto de mim, e eles aprendem muita coisa, muito rápido, e aprendem um bom senso de gestão geral muito grande. O que acontece? O mercado começa... numa mesa de bar, etc, e quem disse que o cara tem a paciência necessária para aguardar? Quem disse? E eu nunca vou dizer que eles estão certos aguardando ou não aguardando, cada um tem que viver a sua vida. Eu trabalhei em oito anos trabalhei em sete firmas. Eu aprendia o serviço do meu chefe e oferecia esse conhecimento em outra empresa. Nunca disputava com ele. Chegava pro chefe, falava, o senhor tem que ler jornal, me dá o serviço aqui que eu faço. Você não sabe, mas eu também aprendo. Deixa eu começar a fazer, quando eu tiver dúvida, se o senhor me permitir, eu pergunto. Muitas vezes levava o serviço pronto. Mas você entendeu tudo? Eu deduzi, quero saber se está certo. Isso é uma forma de você adquirir conhecimento mais rápido. Então esses estagiários que eu tentei trazer não deram certo, assinaram outros empregos com o dobro, o triplo do valor que ganhavam comigo, tipo hoje o cara ganharia comigo uns 5, 6mil reais, o cara oferece 10,12, como é que o cara não vai? Ele não está errado. Ele está trocando um salário de imediato, que é o que todo

mundo precisa, melhor, por um futuro que ele ainda acha incerto, e é incerto. Então, nesse ínterim a vida correu e um dos meus filhos resolveu vir. Pai, se o senhor der espaço, eu...Ele tinha escritório de advocacia, continua tendo, mas também é contador. Tá bom, ele está... vai fazer dois anos em setembro. Eu falei, você tem que passar por todo o operacional da Orcose, não consegue mandar. Eu não conheço, só que eu tenho gente ligada a mim há muitos anos que faz esse meio pra mim. Ele até setembro já passou em todos os setores e além disso eu tenho um sobrinho, filho de um dos meus irmãos, que também está aqui, que é um cara que estudou, eu venho dando muita força pra ele há muito tempo, é ótimo, mas não tem a cabeça de um gestor. E a cabeça de um gestor não se forma só no mercado, ela tem que vir com algumas variáveis. Tem que ter virtudes. E depois ele apenas dizer, olha, melhora, tem um modo mais prático e funcional e eficaz em nível de resultados, aperfeiçoar eles, então o meu filho tem mais isso. Então agora eu estou nesse caminho, lembra que eu falei aqui, que desses cinco puxa três. Então, ele, este e um outro, porque uma empresa como a minha, que trabalha com quase 400 empresas, não pode ter só um cabeça, senão não consegue atender tudo. Tem que ser um na área fiscal, um na área de gestão, e outro na área operacional. Precisa de três. Não sei te dizer ainda qual é o terceiro, mas com certeza estará nesse campo aqui. Porque as modificações são grandes, eu tive uma temporada, uns quatro anos atrás, a Secretaria da Fazenda Estadual de São Paulo começou a implantar muito contribuinte substituto. Isso me obrigou a contratar um advogado novo e falar: você só vai estudar isso, só, que eu não posso errar, nossa orientação pro cliente não pode ser, tem que ser por escrito, não quero que você fale, tem que ser por escrito, ficar gravado, pra saber quem falou besteira. E hoje isso já está assimilado, então já não existe tanto dedo. Mas ele se acostumou, então hoje ele é o responsável por ler toda a norma legal que sai que pode afetar a Orcose. Ele faz um crio, faz um resumo, distribui pros sete, que fazem uma reunião de conselho, tudo entre eles, eu nem participo mais disso aí, essa reunião é com os outros meus três sócios, discutem, veem onde interfere naquilo que a gente faz, depois faz uma circular, manda pro cliente, e eles estudaram o assunto, estão aptos a discutir com o cliente. É assim que funciona, que o mundo muda muito. Então essa forma de você terceirizar, a minha vida pregressa me obrigou a isso, sempre ter em mente o seguinte, não tem milagre. Tudo o que você quiser você vai pagar um preço, ou bom, ou mal ou mais ou menos. Então quando eu fui pras entidades, eu fui obrigado... então hoje na prática, hoje eu tenho 60% do capital da empresa, 62%, 63%, os outros estão divididos, do capital da empresa, não dos resultados. Os resultados hoje eu recebo tanto quanto um outro sócio, porque, porque eu menos faço, porque eu tenho outras atividades, eu tenho outras coisas. Nesse ínterim eu construí muita coisa, eu construí galpões, eu construí armazéns, então hoje na verdade eu vivo mesmo é de aluguéis. Em São Paulo. Percebe, você tem que ir mudando seu foco pra você não ficar dependente de uma coisa, tendo sempre em mente que você tem que reconhecer o que o pessoal faz, aí você consegue terceirizar, você consegue passar o poder de decisão, e também mais a decisão que alegra. Eu não tenho ato de condenar, de criticar só. Eu dou o poder de decisão pra você, você pode decidir. O que você decidir, eu respeito. No primeiro erro, eu chamo, Rafael, precisamos conversar mais sobre aquilo lá, eu acho que não foi a melhor decisão. Está tomada, cumpra, mas, entendeu, se discute o que foi decidido, o que já passou, e outra, você tem que ter essa retaguarda. Como é que se você erra eu vou lá e desmancho? Primeiro que é um vexame pra empresa, segundo



também é um vexame pra mim que não soube administrar antes, e pra você então é uma destruição. Não sou capaz de fazer, achei que estava tão certo. Não, tem que estar sempre, fez bem, decidiu, porque uma decisão ela também pode ser dividida em três etapas. Como, com o poder de decisão, ele decidiu, não esperou, um terço de positivo já foi feito. Outro terço, tecnicamente foi perfeito? Vamos estudar se podíamos fazer melhor. Outro um terço, operacionalmente era o momento certo? Você fez bem? Você se cercou das variáveis necessárias e do conhecimento pra decidir? Tentei me cercar. Também está certo. Então você cumpriu os três terços necessários para uma decisão. Vamos agora avaliar o que podemos melhorar na próxima? Entendeu? Então você tem um terço, parabéns, outro um terço, parabéns, mas vamos melhorar e o outro um terço, parabéns mas temos que melhorar. Porque na verdade melhora é diariamente, os processos econômicos não são estáticos, estão sempre em movimento. Você percebe que você precisa, primeiro ter a pessoa certa, pra dar pra ela... ora, se você fica dois, três anos examinando a pessoa, ao seu lado, e você delega, você está certo. A pessoa recebeu a delegação, aceitou, também está certo. Só que a vida de cada um é dinâmica. Se você nesse íterim conhece uma mulher que é o seu sonho. Necessariamente você vai sujeitar grande parte do seu dia a dia a esse gosto, ou não? Isso é o ser humano. Então cabe a você também dar um assessoramento pra essas pessoas que estão mais perto de você, nesse aspecto. Cuidado, olha, os vícios da vida são o jogo, a mulher, a bebida. E ponto. Se cuida, não se deixe levar por uma dessas variáveis integralmente. Você tem que fazer sempre um balanço, tem dúvida? Converse com um cara de sua intimidade, converse mais com a própria pessoa, descubra algo, alguma falha, pra que você tenha algum equilíbrio. Não existe santo nessa fase, os santos já estão lá em cima faz tempo. Não é verdade? Eu estou dizendo são sentimento que parecem teoria. E são teoria. Não parecem, são. Só que você descobre, quanto mais você conseguir aperfeiçoar essas variáveis, menor problemas você tem. Por exemplo, eu aqui também, como eu sempre fui sócio majoritário, porque a empresa eu criei, Orcose significa Organização Contábil Serafim, porque antes era Escritório Contábil São José, aí um cara me ligou dizendo que já tinha a marca registrada, que eu precisava mudar o nome. Eu disse, tá bom, não se preocupe, eu vou mudar o nome. Só me dá um tempinho. Aí eu criei a Orcose, Organização Contábil Serafim e continuei funcionando como autônomo, José Ferreira Abrantes. Em fevereiro de 1970, eu comprei o escritório em 1965, fevereiro de 1970, no começo do ano, eu abri uma empresa, Orcose mesmo, pra eu ter a marca, mas o nome do escritório contábil, São José, que era quando eu comprei em 1965, já mudou em 1966, 1967. Consolidei o nome, ah, vou ficar brigando... Outra coisa que tem que ter na sua mente: briga não leva a lugar nenhum. É difícil comprovar isso, ainda mais você sabe que eu tenho uma experiência que eu venho de entidades, você acha que as entidades de vez em quando não dá pauleira? Dá muita. Mas eu aprendi com os caras mais velhos que alguém tem que ter bom senso. Ou pelo menos [?28m08s] Somente o SESCOB que é mais dinâmico, os caras falam, a gente tem que ouvir o que o Serafim fala. Eu falo um monte de coisas, você não pode bater num cara, não existe ser humano que não tenha virtude. Todos têm. Só que a mania do ser humano não humano não busca a virtude, busca o defeito, e pau, pau, pau. O cara fica arrasado. Isso é uma tecnologia que serve muito pra você que você é muito novo. Vai brigar com alguém, merece uma bronca mesmo, antes descubra as virtudes. Fale um pouco delas. Entendeu? Tem algum ser humano que não tem virtudes? Todos têm virtudes, todos

têm defeitos. Levante as virtudes, depois fale, Serafim, você podia ter melhorado nisso, melhorado naquilo, você esqueceu de ver isso, esqueceu de ver aquilo. Você é tão competente, como eu até já falei, que custa a acreditar que você esqueceu de ver isso. Não é um elogio? É um elogio mas o cara... O ser humano tem isso. Aqui os office boys, se pudessem vinham todos falar comigo, até os office boys. Porque tem chefes que batem muito, e o dono da firma não bate. Eu tenho gente aqui com 30, 40 anos, que trabalham diretamente ligados a mim. Hoje até a mulher da limpeza se entrar na sala e não bater na porta, eu acho ruim. É mais uma questão de respeito, porque o nível mais baixo, se você não tiver hierarquia, só te traz problema, você sabe disso. É mais por isso, mas trato todo mundo igual, trato bem todo mundo, essas coisas têm que ser... são princípios que ao longo do tempo só agregam. Agora se você de nariz empinado, entrar na sua empresa, não cumprimentar ninguém, ao longo do tempo todo mundo quer uma quebradinha em você. É normal? É normal, isso é o ser humano. Não é? Não tem... anteontem, domingo, foi uma senhora comprar uma casa, que eu estou vendendo umas casas, eu não entendi por que, também não me preocupo muito com isso, mas ela falou, puxa vida, o senhor não é nada daquilo que as pessoas falam.

**Rafael -**

O que as pessoas falam?

**Serafim -**

Quase que eu perguntava, quem falou, o que falou? Eu falei: a realidade da vida é muito diferente dos sonhos da gente. E pros outros também. Eles sonham, só que a realidade é diferente. Então eu nem me preocupo. O importante é que a senhora está aqui e pronto. Entendeu o que ela quis dizer? Ela não me conhecia, nunca tinha estado comigo pessoalmente. Na verdade lá no condomínio, eu sou um incorporador, embora faça muitos anos, é claro que eu sou um cara forte, a maior casa do condomínio é minha, eu possuo lá mil metros de construção, quadra de tênis, piscina, é claro que isso cria dor de cotovelo, não cria? Mas o que eu posso fazer? Vou ficar me incomodando com isso? Eu deixo a vida andar. Mas tudo está relacionado com isso que essa senhora falou. O senhor não é nada daquilo que ficam falando aí. Eu falei: vou perguntar? Não vai me acrescentar nada. Você tem que ter muito (cerne) consigo mesmo. Toda vez que você for sério com você, isso se espalha e se irradia. Se eu ficar só sabendo o que os outros pensam, não vai mudar nada, só vai me fazer perder tempo. Bom, acho que explanamos bem, o importante é pra além da resposta você ter em mente os conceitos, isso que interessa.

**Rafael -**

Qual estratégia o senhor usa pra desenvolver ou conquistar novos clientes pra empresa?

**Serafim -**

Na área contábil isso é um problema. Eu já tentei diversas formas, já fiz alguma publicidade com placas, há muitos anos atrás já. E na área de prestação de serviços, como o cliente tem que permitir que você fique sabendo um monte de coisas muito particulares, e ele se sente na obrigação de falar isso, claro que muitos não fazem isso, mas eles gostariam de fazer, o problema é que o grau de confiabilidade vem se deteriorando ao longo do tempo. Então eu tentei, de diversas

formas e contatos. Em algumas pesquisas, a gente percebe que os clientes vêm por indicação de outros. É a grande maioria. Então o que a gente tenta ter no mercado é um nome idôneo, saber que não sacaneia ninguém, e, por exemplo, quando um cliente indica outro, que o cara está com dúvidas, eu recebo, reuniões de uma, duas, três, quatro horas, não cobro um tostão, se é um cliente que veio de outro cliente eu não cobro absolutamente nada, oriento o que precisar, se quiser trazer assessor, secretário, nada contra, eu oriento e depois o cara faz, eu não tenho nada, não ligo pra isso, e não cobro isso não. Se eventualmente o cara não contratar a Orcose, e eu precisar depois continuar um assessoramento mais profundo, aí eu percebo que a intenção é alguém fazer (por um preço mais barato). Nada contra, eu assessoro, mas eu passo a cobrar. Eu passo a cobrar a hora, um salário mínimo por hora. O cara determina, eu faço uma rotina, que nem a sua, e vai questionando e vai trazendo quem quiser pra montar, e o que o relógio marcar eu vou cobrar depois. Quer ver como funciona? Pra não haver abusos. E é por esses critérios de espalhar uma forma de trabalho séria, idônea, não que a gente não erra, tenho 130 pessoas, às vezes erra, pagamos uma multa, assumimos, não discutimos, assumimos. Por isso que na área contábil tem até um seguro já por causa disso. Eu ainda, eu banco o próprio seguro. Porque o seguro não é barato. E além de não ser barato, eu acho que ele cria um comodismo. Eu prefiro bancar e me obrigar a ter um treinamento cada vez mais constante. Esse engenheiro que eu te falei lá atrás, depois teve um AVC, não abandonei ele, continua comigo até hoje. Não produz mais 10% disso, faz quatro anos. Porque as meninas deles, as filhas deles, saíram dos empregos pra cuidar do pai, e eu não me senti bem, sem graça, está aí até hoje. Contrato outras pessoas, continua aí, ganhando um fixo menor. Esse engenheiro não era empregado meu, ele me dava 40, 50, 60 horas por mês. Eu pagava por hora. Aí aconteceu isso. Mas isso não é a primeira vez, eu tinha uma cozinheira que nós tínhamos um refeitório pra diretoria aqui, os demais é ticket, porque você não contenta todo mundo nunca. Então pra não discutir, vai comer onde quiser. Mas a diretoria tinha um refeitório. Essa cozinheira cozinhava pra nós há 25, 30 anos. Aí a gente mudou pra cá, era na João Cachoeira, ela ficou morando num apartamento que a Orcose alugava pra ela, pagava, que hoje é da minha ex-mulher, e o apartamento era meu, [?36m26s] pra ela. Mas a Orcose pagava aluguel, manteve o salário dela, e ela ainda viveu mais uns oito anos. Acabou falecendo, eu tinha avisado, olha, isso aqui é pra senhora morar, não é pros seus sobrinhos, o dia que a senhora vier a faltar, isso aqui tem que estar vazio. Ah, mas minha sobrinha queria vir morar comigo. Não pode. Sabe que você estica o problema. Pode vir aqui tratar da senhora, ficar um dia ou outro, mas ficar aqui não pode, não senhora, senão a senhora também sai daqui, vai pra outro lugar, eu também ajudo mas a senhora resolve tudo. Lá eu pagava condomínio, telefone, ainda tinha um salariozinho pra ela, todas as despesas a gente pagava. Então pra mim já é o segundo caso. Teve uma vez que o cara... mas na hora que está fodido o cara, como é que você vai fazer isso com um ser humano? Isso conta pontos também no seu dia a dia, porque é uma proteção divina que você não percebe. Eu com certeza conto, quando você não faz o mal, a proteção só é maior. Até hoje eu já passei 70 anos, nunca fiquei doente. Sempre pude administrar a minha empresa. Isso eu tenho que agradecer. Passei pelas entidades maiores da classe contábil, e você não ouve por aí ninguém falar muito mal de mim, só um pouco. Tem direito. Eu também faço minhas besteiras, a maioria das vezes ou quase todas sem querer, mas acabo machucando as pessoas, e nem fica sabendo, é normal isso. Nem Jesus não conseguiu agradar

todo mundo, imagina eu, coitado de mim. Mas eu luto pra fazer as coisas certo e não prejudicar ninguém. Se você se der mal, tem que ser pela sua iniciativa e não pela minha energia. Mas faz parte, então é mais ou menos a propaganda pra conseguir novos clientes é o trabalho que você faz pros clientes. E além disso, você ficar sempre pronto pra atender uma necessidade de algum amigo, Rafael, algum cara fala pra você que tem algum problema, você ter a liberdade de, opa, liga pro Serafim. Como hoje mesmo eu vinha vindo pra cá, ligou um cara, Serafim, temos uma reunião marcada pra quinta-feira, eu vou estar sem agenda, mas eu não olhei a agenda, sou amigo do Adilson, ah, tá bom. Ele tem um problema lá... Sempre pepino de gente que não pode gastar dinheiro, normalmente. Tá bom, então vê a sua agenda e marca um outro dia, não tem problema, não pode, não pode. Vou ligar pra sua secretária, marcar um outro dia, a partir das dez. Diz que ligou no meu celular, porque estava ligando aqui e não estava atendendo. É que ela chega às 10hs. Ela entra às 10hs e sai às 20hs. Eu chego às 10hs e às vezes vou até 22hs, 23hs, [?39:40] Então a propaganda basicamente é angariar novos clientes, [?39:45] só que eu tenho outras coisas, tenho coluna no jornal, que aparece Orcose, isso é mais pra espalhar o nome... Orcose, já vi esse nome, só não sei onde. Bem subliminar, pra lembrar, é nessa linha, mas ainda já teve gente que fez muita propaganda e não acrescentou. Em Sorocaba, eu moro em Sorocaba, lá tem uns escritórios contábeis bons, são bem...eles têm propaganda em rádio. Eu também já fiz, em rádio FM. Tudo ajuda, mas a essência é o boca-a-boca, é o serviço que você faz, os clientes, se gostam, se estão bem, eles acabam indicando outros. Além disso tem outras coisas, nós participamos do GBrasil, que é uma coisa que eu e o Gatti, José Gatti, do Rio Grande do Sul, ele já faleceu. O Gatti foi um deles, o Ivan Carlos Gatti, quando ele voltou pro (estado) dele, ele teve dificuldades, só que ele era um cara muito forte, ele enfrentou, tudo bem, vocês podem ir, cada um levou uma parte do escritório, ele recomeçou e nesse ínterim os filhos dele vieram, estavam crescendo, vieram, se aglutinaram, porque a necessidade, todo mundo acaba ajudando na mesma bola. Eles vieram, foi bom, porque, você viu, mais uns anos ele faleceu e hoje o Mauricinho é que toma conta, é que toca aquilo. Era uma empresa maior, ou menor, porque uma parte dos clientes saíram, e quando isso acontece você fica com uma estrutura pesada, fica com você, você tem que gerenciar isso. Eu fui no escritório novo dele, quando eles mudaram, quando eu fui pro CFC. É um prédio maior, eu quis esse prédio pra Orcose, mas na verdade eu ia botar auditoria, ia botar perícia, mas eu descobri, quando eu saí do CFC comecei a me organizar pra isso, eu descobri que ia arrumar mais problemas que soluções, e de repente eu ia entrar num mercado que já tinha grandes profissionais, acabei não entrando. Mantive alugando esse prédio, a maior parte do prédio eu alugo. Então o boca-a-boca ainda é o melhor negócio, o serviço que você faz é o principal, mas tem que ter algumas medidas paralelas, tipo esse assunto propaganda da AM, FM, revistas pequenas, funciona. Eu fiz outdoor em algumas temporadas, da Orcose. Hoje eu não faço. Primeiro que em São Paulo está proibido. Segundo, meu maior objetivo hoje é achar uma forma de fazer uma continuidade da Orcose viável. Porque não é fácil.

**Rafael -**

O senhor elabora um planejamento estratégico dentro da empresa?

**Serafim -**

Eu participo da reunião principal. Aí depois quando vai pro papel, ele é discutido pelo grupo dos sete. Fora eu, o resto todos participam da discussão pra ter uma abordagem estratégica em nível de objetivos, de serviços, é bem complexo. Mas se não tiver, aí é pior ainda. Tentemos.

**Rafael -**

E a relação com os colaboradores do senhor, como é?

**Serafim -**

Eu pessoalmente, como eu estava te explicando que eu estou muito distante, ela é boa no sentido pessoal, aqui o andar de cima é reservado pro clube dos empregados da Orcose, então tem aniversário, eles fazem churrasquinho, eu venho sempre, pra estar junto. Mas operacional, admitindo-se que eu estivesse no operacional, as reuniões são constantes, tem reunião com sete, reunião com 15, eu tenho sala de treinamento de 12, 15 pessoas, tenho sala de treinamento do lado lá de 40. Esse conjunto do lado é só usado pela Orcose pra isso. Palestras, inglês, forneço inglês pra eles. Então o relacionamento é bom. Só que as oportunidades são poucas pra mim pessoalmente. Porque a gestão hoje ela é feita especialmente por esses três meus sócios, entendeu? E nós decidimos só a linha e eles encurtam, variam como precisar. Mas eu diria que a relação é muito boa, porque tem que ser. E ofereço uma série de coisas. Nós temos uma ou duas festas de confraternização durante o ano todo. Precisa pra estar junto. E é ali nesse momento que você percebe até as ligações. Todo mundo me conhece, óbvio. Eu é que não conheço todos os empregados. Mas acho que a relação é boa mas não é tão próxima como deveria ser da minha pessoa. Mas do operacional é, do Júlio, Fernando, Horácio, eles participam dessas reuniões todas que tem de coordenação do serviço, de discussão, o que vamos optar. Lembra que eu te falei que tem um cara que estuda as leis? Depois ele faz um parecer, isso vai pra eles, depois eles se reúnem, discutem, e eles em conjunto é que determinam a circular que vai pro cliente. Nós fazemos aqui por ano umas dez, doze circulares, porque nós achamos interessante... estamos fazendo uma circular até sobre empregada doméstica, a PEC nova, porque você precisa dar um comentário... Me ligou hoje de manhã a Eliana, mulher do ministro Guido Mantega, vai me ligar de tarde que ela tem algumas dúvidas ... O Ministro estava na malha fina fazia uns dois anos. Até que um dia eu briguei com a secretária dele, esse nosso patrão é um caso! Ele é o patrão da receita federal e esses caras fazem essas merdas... não usando esses termos, óbvio. Mas fala pra ele mandar alguém tomar conta desse negócio, porque a receita federal só bate no contribuinte, quando a dúvida é da empresa, eles não vão pra cima da empresa, continuam enchendo o saco do contribuinte, e no caso o contribuinte era ele. Aí ele no outro final de semana me ligou, da secretaria da fazenda, federal, lá de Brasília, doutor Serafim, desculpe estar ligando, é que o nosso chefe aqui, o Ministro pediu pra falar com o senhor, tem algumas dúvidas. Tem, a receita federal só sabe bater no contribuinte. Eu já sei, dei uma olhadinha no que é... vai ligar um fiscal, um agente do tesouro aí de São Paulo, e vai estar a sua disposição pra resolver isso tudo. Aí me ligou, eu estava na praia, sexta-feira. Paciência, (na terça-feira) me liga, a gente se inteira do assunto. Aí resolveu rapidinho. E o assunto dele era o mesmo problema na mãe e na irmão, porque é um prédio que eles têm que são donos de um terço. Não resolveram... aí eu esperei, dei

tempo, tudo isso tem que dar tempo, 15 dias, um mês, aí entra no sistema, está pendente ainda. Mandeí outro e-mail pra secretária dele, avisa o Ministro que o problema dele resolveu, mas da mãe e da irmã, que é a mesma origem continua pendente. Isso é um absurdo. Passou mais uma semana, me liga uma outra agente, Patrícia, aqui de São Paulo: doutor Serafim, eu disse (que tem um comensal) de Brasília que é pra atender o senhor nessas coisas, eu estou a sua disposição. Vê que merda, isso é Brasil, devia ser assim pra todo contribuinte. Não, pode deixar, vou ver aqui e te aviso. Aí levantei a documentação, mandei pra ela, tinha uma parte que tinha tido uma infiltração, ela tinha [?47m50s] da mãe, porque eles, é o seguinte, uma intimação, se recebeu ou não recebeu, e uma senhora idosa, não sei se recebeu ou se não recebeu, mas já recebi a segunda etapa, auto de infração. Aí tive que justificar tudo, mandei pra ela, resolvi tudo antes, estava tudo resolvido, da mãe, da irmã e do Guido. Teve uma vez, um ano, por isso que vai pra malha fina. Entreguei a declaração, quando foi no mês de maio, junho, o Guido me liga, o Ministro. Serafim, eu olhei minha declaração e não vi meus rendimentos anuais do Ministério da Fazenda. Eu falei, Guido, se você não mandou documento, eu estou fazendo tanta coisa, que coloquei errado, claro, esqueci de perguntar, mas, você manda um monte de informes. E mais aluguéis, ele tem uma série de aluguéis aqui no Itaim, uma nota de imposto. Esqueci de te mandar, estou te mandando. Então manda que eu retifico. Só que vai significar mais imposto na sua declaração. Aí deu mais uns 30 paus de imposto. Tá bom, faz a guia e manda aqui e eu já pago pra não discutir. Esqueceu de informar rendimentos, o Ministro da Fazenda. O principal membro... Esse ano aqui ele mandou. Só da Fazenda é o principal, 440 mil reais. O resto é... ministro participa, todos os ministros, não é só ele não, membro do conselho fiscal de outras empresas que são na verdade cabide de emprego pra complementar o salário. Até que a Secretaria da Fazenda agora aumentou, porque antes era numa faixa de 180, 200... Aí participava de três conselhos de administração.

**Rafael -**

Dobrava isso?

**Serafim -**

Quase isso. Era mais cem de uma, mais cem de outra. Agora eles melhoraram. Aumentou bastante, esse ano foi quase o dobro do ano passado. Do Ministério da Fazenda. Só se é por mês lá. O adicional por mês (está com cara de sei lá...)

**Rafael -**

Voltando na área dos colaboradores, o que o senhor procura quando recruta alguém, seleciona alguém?

**Serafim -**

Era comum e é comum, na empresa contábil, que são empresas que têm 20, 30 empregados, a grande maioria, a média é 30, você pedir indicação das pessoas. Precisamos de alguém... e eu também não fugia a regra. Só que chegou uma hora que eu comecei a ver que tinha muita dificuldade das pessoas se entrosarem, de atender necessidades. Aí eu comecei... quem você vai chamar? Algum cara dos recursos humanos. Rafael, o que eu estou fazendo aqui? Você está tão longe do mundo de hoje de recrutamento, hoje você não pode contratar ninguém sem fazer

uma entrevista com um especialista, porque o cara que está sendo entrevistado, se coça a orelha, tem uma mensagem, segundo esse pessoal do RH. Tem uma mensagem, se o cara fica afobado. Eu não sei nada disso, eu não sou deste tempo. Aí eu comecei a perceber que eu estava muito distante de operações atuais. Tu achas que eu vou aprender a fazer isso? Tu acha que um cara que eu mando, aqui dentro, interno, vai fazer isso direito? Não vai. Então só numa empresa contábil, tendo empregados muito limitados, eu, numa estrutura dessas, mas no meu caso eu fui obrigado a contratar, eu tenho uma pessoa de recursos humanos interna, pra cuidar desse setor e contratei uma especialista, uma psicóloga, da área de recursos humanos externa. Tem que nem aquele engenheiro, então pra essa eu pago as horas e estipulo. Não quero pagar pra você mais de 30, 40 horas. 30 é o mínimo, 40 é o máximo, pra ter uma segurança, eu não pago mais que isso. Aí ela, é uma moça, ela falou: mas tem serviço que não pode parar, Serafim, a não ser que você me permita fazer banco de horas. Então ela faz banco de horas, manda demonstrativo pra nós, em resumo, se ela não trabalhar mais nenhuma hora pra mim, eu tenho mais cinco, seis, sete meses pra pagar pra ela. Porque é necessário. Então, respondendo a sua pergunta, eu implantei o departamento de recursos humanos, todo mundo foi obrigado a fazer entrevista, até os chefes. Chegaram a falar: poxa, mas eu também, estou há 40 anos com o Serafim? Não tem exceção. A única exceção aqui é ele. Eu vou fazer entrevista, o que adianta eu fazer entrevista? Eu tenho que ouvir a pessoa me orientar. Mas os meus sócios também fizeram. Claro que iam, pra pessoa dar orientação pra eles. Mas implantei, sabe o que resultou? Perdi 32 pessoas, dispensadas, porque não tinham cabeça pra estar aqui dentro. Está certo? Errado? Na hora que você contrata um profissional da área, você tem que confiar. O problema é que quem paga o preço é você, e se não dá certo ou não dá certo, só o tempo vai dizer. Mas qual opção eu tinha? Eu estava tendo muitos problemas de erro, eu ficava puto, mas esse erro a segunda vez depende do cara prestar atenção. Isso é fruto que a pessoa não está focada, não está comungando com o que está fazendo. Em resumo, não quer ficar aqui? Só que eu não posso dizer isso pra um, pro outro, sem fundamento. Criei o departamento, fiz entrevista com todo mundo, levei um relatório, olha, esses estão verdes, esses atenção e esses aqui em vermelho, tem que bancar. Um sobrinho isso. Não um sobrinho direto, primo. Filho de sobrinho. Dispensado. Já estamos na etapa final, claro que está custando uma fortuna, que eu tive gente com 12, 14 anos que está sendo dispensada. Mas eu sempre estou meio preparado pra essas coisas. Então isso resultou que 32 pessoas foram dispensadas ou estão sendo dispensadas. O projeto está em andamento. E vamos recrutar já dentro de novas anotações, que o cara tenha uma índole, vamos chamar de índole, pra isso, que ele goste, é assim que funciona, está funcionando. Veja o que eu digo, está funcionando. Tantos anos pra...? tantos anos... Não é fácil tomar uma decisão dessas. Quando você faz as contas... Quando falaram que precisava dispensar 32 pessoas, eu vi alguns nomes, corri os olhos, essa merda vai me dar 500 mil de despesa. Como é que você faz? Se não der 500, dá 400, 450, 350. É muito dinheiro, chamei meus sócios, os quatro: não podemos mais contratar ninguém por indicação, todo mundo vai ter que passar por essa entrevista do Recursos Humanos, e a palavra final é nossa, com o ok positivo deles, se for negativo ninguém tem palavra final aqui. Isso é o que eu tenho que levar, que eu falei pra você que eu estou meio longe do operacional, certo? Eu tenho que transmitir essas normas pra eles. E se contrariar, vai ter que vir pra mim e vamos ter que conversar, mas nós combinamos isso...se você não fizer o que nós

combinamos, como é que a gente faz pra você continuar aqui? (A nenhum) dos sócios... Rafael, se você não fizer o que nós estamos combinando, é melhor você ficar em casa. É mais barato eu mandar o dinheiro pra você lá. Agora por quanto tempo você acha que eu mandaria dinheiro pra você na sua casa sem você estar trabalhando? Vou tentar reduzir o máximo. Se você está deixando um espaço, alguém tem que ocupar. Mas pensando bem, você tem que ter lógica, pro inteligente entender e também pro não tão inteligente entender. Normalmente eu falo, você está aqui pela cor dos meus olhos? Não. Você está aqui porque eu te pago, e eu pago dentro do mercado. E nós gostamos de trabalhar juntos. Agora se você não faz a tua parte, o que você acha que eu fazer? Senta um pouco aqui que eu vou ver você sentar aqui. O que você vai fazer? Ah, o senhor vai trocar a pessoa. Isso que eu estou tentando conversar com você que eu quero evitar. Agora se tiver outra vez, nem sei se eu vou querer conversar com você de novo. Pra mim é mais econômico trocar logo. Você diz: isso resolve? Ajuda bastante. Resolver? Rafael, é que nem alcoólatra, você acha que o cara com muito sermão deixa de beber? É difícil. Cada dez, um. Você tem que tirar toda a bebida, aí o cara bebe até álcool. É complicado, o ser humano é muito complicado. E nunca foi diferente. O ser humano é complicado e vai continuar. Por que? Porque ele vem cheio de arestas pra serem aparadas aqui. E pior que isso, a gente não lembra do que tem que fazer aqui. Quando você vem pra cá, o teu arquivo, você não visualiza ele. O criador não permite que você saiba o que você veio fazer aqui. Se vira, meu. Livre arbítrio. Muitos se soubessem levariam uma vida melhor, mas eu acho que a maioria pioraria. Por isso eu acho que o criador não deixa ver mesmo. Não deixa ver eu, você. Mas saiba que tem alguns que veem. Que alguns são esses? Os espíritos mais adiantados, os espíritos de luz. Saint German, já ouviu falar? Saint German é um santo, Saint German é um espírito atlântico, isso significa que ele tem 10 a 12 mil anos, que Atlântida afundou uns 300 anos antes de Cristo. Bom, Saint German, claro que o que eu estou te falando eu não vivi, eu li em algum livro, então livro é informação, não é mais que isso. Se o cara acreditar em tudo que lê, está ferrado. Se o cara não der credibilidade a alguma coisa do que lê, está ferrado do mesmo jeito. Está ferrado no sentido de você não ter opção de vida melhor, e a busca é essa. Saint German já reencarnou 12 vezes, diz esse livro. São informações, repito. 12 vezes, uma vez a cada mil anos. Mil anos! Nós vivemos 50, 60, agora 90 anos. Um santo. Imagina nós, coitados, pobres diabos da vida. Então de qualquer maneira é mais ou menos nessa linha. Não sei se foi o objetivo da tua resposta, senão a gente volta.

**Rafael –**

Como o senhor vê os seus competidores e como eles o veem? A concorrência.

**Serafim -**

Como eles me veem, eu posso te dar uma resposta mais simples, porque muitos deles me falam. Me falam às vezes, a minha empresa persegue a sua forma de trabalhar. Se bem que ela não é tão pública assim. Mas como eu vejo os outros, eu acho que os concorrentes são gente que está se aperfeiçoando cada vez mais, eu fui pras entidades pra melhorar o seguimento, fico muito feliz porque eu consegui, quando eu fui lá, tinha, na época, na década de 50, 60, 70, tinha muita gente malandra que recebia dinheiro de impostos e não pagava. Eu no CRC, no sindicato, tem que bater nesses caras desonestos, ladrão tem que estar na cadeia, porque ele destrói toda a comunidade nossa, enquanto que eles só poucos se beneficiam. Eu



bati muito forte nisso, eu no CRC mesmo tentava aprovar resolução e no CFC, consegui. Provou que o cara se apropriou de recursos, está provado, claro, caça o cara. Não pode, a lei não permite. Então vamos mudar a lei, mas vamos caçar assim mesmo, deixa o cara juízo buscar reintegração. Mas o cara vai ganhar. Eu sei que vai ganhar. Mas se o cara passar o vexame, ele tem que explicar pros clientes que ele vai trabalhar, e se os clientes quiserem saber, nós informamos, está na ficha, está no cadastro. Bom, o fato é que o pensamento vingou e hoje na nova lei já pode ter o direito de caçar, aprovada pelo presidente da república, depois que passou pelo Congresso. Então são histórias que hoje a gente conta que elas são um trabalho muito longo. Por exemplo, nós empregamos através de um ministro para o presidente da república um projeto de lei que foi discutido entre CBM, Banco Central, Bolsa de Valores, CFC, que depois não deu em nada. Isso nós entregamos eu estava ainda na presidência do CFC, significa dizer que foi na década de 1990. não deu em nada. Mas em 2010, 2009 saiu a nossa legislação. Você tem que ir plantando. Nada acontece de uma hora pra outra. A coisa foi se plantando, foi deixando resíduos, e num certo momento, é claro que a área contábil deve ter aberto mão de alguma coisa, porque era um projeto que estava incluso que todas as empresas acima do faturamento, não tenho a cifra agora, mas era obrigado a ter auditoria. Não vingou, mas vingou agora que empresas com patrimônio acima de 40 milhões que tem que ser auditadas, independentemente se é SA ou não. Lembra? Isso é fruto do trabalho da década de 1990. Poucas pessoas sabem? Claro, porque os projetos são arquivados, mas aquilo ficou na mente das autoridades, depois foi aprovado. Então eu vejo os meus concorrentes, vamos dizer entre aspas, como gente trabalhadora igual a mim, gente que quer o melhor, e quem não quer o melhor pra todos deve ser [?1h04m16s] porque ele prejudica a sociedade. A sociedade que eu falo diretamente é a sociedade nossa, contábil, e indiretamente a sociedade como um todo, porque eu sempre preguei isso. Então o cara é malandro, tem que ser tratado como tal. O cara é trabalhador, tem que dar a ele todo o apoio pra ele crescer. Os cursos do CRC, do CFC, do SESCON, foi uma iniciativa que eu ampliei demais, principalmente no CFC, nossa, eu levei tanta porrada do SESCON, que eu tinha presidido, mas isso não é área do CFC... você faça, então. Você vem falar isso pra mim? Eu fui presidente do SESCON, eu vou levar essa linha de pensamento que o segmento tem que melhorar. E não é aos nossos olhos, tem que melhorar aos olhos da sociedade como um todo. Eles é que tem que falar que nós somos competentes, que nós somos sérios. Enquanto eles não falarem isso, eu não acredito. Você não faz? Nós fazemos. Entendeu? Então essa linha de raciocínio sempre foi a minha, muito ampla. Com certeza, eu não quero uma empresa grande, eu quero um segmento forte. Eu sempre disse isso. Sempre. (telefone, intervenção da secretária). Então eu vejo os concorrentes como outras fontes, células iguais a minha, querem crescer, querem trabalhar direito. E aquele que assim não quiser, ah, se eu puder, eu bato, legalmente, meter um processo, normal, porque tem muita gente que por inveja denuncia o que nem viu. Então tem que ser avaliado, ser ouvidos todos, mas provou que o cara é malandro, cara, vai fazer outra coisa porque nós vamos bater em você o tempo todo. Isso é um pensamento que eu levei do SESCON, e quando o SESCON veio reclamar comigo, [?1h06m20] presidente do CFC. Você sabe que eu sou ex-presidente de tudo, então eu sou convidado pra essas decisões mais difíceis. O que os ex-presidentes acham disso? Tanto no SESCON quanto no CRC e no CFC também. Eu sou cobrado todo mês pra ir pra lá, passagem paga, hotel paga, eu não vou, vou lá causar despesa pra nossa entidade,

pra que? Mas o pensamento meu é sempre esse, o cara é malandro, pau nele. Põe processo, junta prova e pau nele, não importa quem seja, se for eu, pau nele, não tem conversa. Agora fora isso, vamos colocar à disposição tudo o que seja necessário para que o cara seja melhorado, pra que o cara melhore, fazendo cursos pros empregados. Hoje é o que mais tem. Quando era no CRC, o SESCOB vem aqui e diz que isso não é área nossa. Fala pra eles esgotarem a área, e quando não tiver espaço nós saímos fora. Enquanto tiver espaço, cada um vai dar seus cursos. Nós aquilo que acharmos conveniente e eles o que acham conveniente. E se eles não fizerem nada? Estão ferrados, porque nós vamos fazer muito. O dinheiro das mensalidades quem paga é o profissional, ele tem que ser revertido pro profissional. É por isso que você tem um monte de cursos que o CFC faz, que o SINCONT faz, o SESCOB. O (Chapina) falava muito: mas isso não é área do CFC. Tome cuidado com o que fala. Temos que fazer de tudo para que o empresário melhore. Inclusive dar treinamento para os empregados dele. Se ninguém fizer, alguém faça. Se o SESC vier aqui, eu prestígio, se o SESCOB vier, eu prestígio, não tem conversa, vou parabenizar todo mundo e elogiar ainda, e fazer eventos, porque os caras estão fazendo com que o nosso segmento seja melhor, isso que é importante, ter essa linha de pensamento. Então todos os concorrentes eu acho maravilhoso. E outra, Rafael, o segmento melhorou muito. Desde os tempos em que eu comecei no SESCOB, hoje, nossa senhora, antes só tinha a Orcose e mais dez empresas iguais a Orcose. Hoje eu posso contar mil igual a Orcose. Extremamente importante, firmas sérias, com cabeças sérias. Podem ser melhores ou piores na gestão, isso é outro problema, a capacidade de cada um eu não consigo medir, mas temos grandes empresas, boas empresas de contabilidade, sérias, que fazem um bom trabalho. E temos muitas, não temos mais tão poucas não.

**Rafael -**

O senhor elabora algum tipo de análise interna ou externa da empresa?

**Serafim -**

Fazemos. Hoje nossos balancetes, independentemente do tamanho da empresa, eles saem com 12, 14 notas técnicas explicativas junto com o balanço. Você acredita? Junto com os balancetes. Não sei se eu tenho aqui, porque esse aqui é meu, é da minha empresa, então nem sei se veio. Mas saem 12 notas explicativas pra todas as empresas em geral. Até pra aquele cliente que nem lê aquilo, porque eu tenho que ter um padrão. Isso, eu estou falando no balanço. No balancete eu vou ver se tem algum comentário pra orientar o cliente quando é... isso aqui são duas empresas minhas. Não tem, e é balancete, é balancete de janeiro a março. Não tem, nossas explicativas são junto com o balanço. E são copiadas no livro diário. Encadernadas... hoje não tem mais... você vê, copiadas.. porque no tempo que eu era operacional era copiada. Hoje tudo é armazenado no livro e a nota explicativa vai junto no livro diário. Eu faço ata de reunião de todas as empresas, sabia? A reunião dos sócios, pra dar a quitação operacional àquela administração, pra não ter briga de cinco anos atrás, eu falo: olha aqui, tem uma ata, a gente estava junto, quando os sócios deram quitação. Só pra frente... Claro que está previsto no código civil, não é obrigatório, facultativo. Mas eu faço porque é uma forma de se evitar muitos problemas pros gestores, e brigas, porque ninguém quer briga mas se encontrar espaço, vai brigar.

**Rafael -**

O senhor já ouviu falar alguma coisa sobre fusões de organizações contábeis em outros países?

**Serafim -**

Sim, já ouvi falar, até aqui mesmo já houve algumas.

**Rafael -**

Isso, e no Brasil?

**Serafim -**

Já houve algumas também, mas são poucas. Porque são poucas? Na verdade as fusões são decisões econômicas, você faz economia de escala, principalmente na gestão diretoria. As empresas contábeis, está mudando, mas ainda hoje a maioria, são muito pessoais. Você abre uma empresa contábil... Vou te dar um exemplo: você trás gente pra te ajudar, gente boa, gente competente, porque é nessa competência que a empresa cresce mais. Mas é empresa de uma cabeça, entendeu? É uma cabeça. E porque uma cabeça? Porque o mercado te obriga a isso. Quando os caras querem falar uma coisa mais (pessoal), quero falar com o Serafim. Os clientes antigos, dúvidas operacionais, eu nem trato, já mando pra equipe deles, a equipe deles se entende com a minha. Quando tem uma dúvida que é gestão final, então liga pro Serafim, se ele quer vir aqui ou se eu vou lá. Porque é uma coisa muito pessoal, o sucesso está amarrado a uma cabeça. Depois, quando desce pro operacional, há uma equipe. É como se fosse uma coisa de um cientista, um criador. As coisas ficam vinculadas ao que ele cria. E depois quando vai pro desenvolvimento, aí se espalha. E é assim. Isso não é só no Brasil. Isso é geral. Porque houve fusão? Vamos falar das empresas maiores, de auditoria. Eles absorvem, porque eles têm uma estrutura, que já criaram, comportamental, muitos sócios, que um a mais, um a menos, não atrapalha, não fede nem cheira. Mas um a menos no mercado, é um cara a menos pra encher o saco. Como são big four, big six, big five, custa marcar um jantar entre os cinco executivos delas? E no jantar, em cinco minutos: oh, vamos definir o conceito, cada um dentro de suas posses tem que ir adquirindo outras empresas pra não nos fazerem cócegas ao longo da vida. Ok? ok. Fechado? Fechado. Você compra o que puder, eu compro o que eu puder e cada um compra de acordo com o seu potencial, porque não se esqueça que vai juntar mais clientes. Mais potencial, e fecham nisso, e fazem isso. Isso é uma decisão de gestão econômica. Não é pessoal. Quando é pras empresas contábeis, você pode ver, a minha empresa contábil é uma das grandes. Poucas empresas têm 120 empregados, 130 empregados, acima de 100. A média é 30, pelo estudo que o SESCOB fez. Isso significa dizer que é uma cabeça que está a testa disso. É um marido que a mulher ajuda, é um pai que os filhos ajudam. E aí tem uma cabeça boa lá, trás pra ajudar, eu precisei trazer mais que uma, os filhos não vieram, eu precisei espalhar. Se os meus filhos tivessem vindo, a Orcose era assim, 90% Serafim e filhos e 10%... lógico, e a rentabilidade... claro, uma empresa de serviços, ela deixa uma rentabilidade boa, ainda é um ramo bom. Primeiro, é serviços, a concorrência é difícil, é difícil mensurar. Eu, por exemplo, surgiu numa época de poucas cabeças boas, poucas cabeças abertas, é quase assim, em terra de cego quem tem um olho é rei. Eu ganhei muito dinheiro nessa época. Hoje a minha empresa é uma empresa igual às outras. Não é mais rentável como era. Eu não posso viver mais da Orcose

hoje, que o meu orçamento de gastos é muito grande. O meu apartamento da praia, 1600 reais condomínio, casa em Portugal, você imagina a despesa que isso dá. Onde eu moro, é uma casa que tem quatro empregadas registradas, jardineiro, é cozinheira, a culpa é minha, não é? É uma despesa muito grande, e a empresa eu espalhei-a, mas eu vivo de outras coisas. Eu fiz investimento ao longo do tempo, então eu posso me dar esse luxo de gastar 80, 100 mil reais por mês, mas (vivendo de outras contas), dos investimentos que eu fiz, mas uma empresa, qualquer uma, ela tem altos e baixos, ela tem picos. Por isso que eu falo, empresa contábil hoje, a Orcose, ela é uma empresa de alta estrutura, de um nome muito forte, mas em nível de resultados, padrão. E olhe que eu tenho uma receita grande. Eu tenho uma receita de 700, 800 mil reais por mês. Poucas empresas contábeis têm isso. Mas a despesa é muito alta. Porque as pessoas têm muitos elos comigo, eu não tenho ninguém sem registro, está todo mundo registrado pelo valor real. Aqui o cara entra, antes de começar a trabalhar tem que estar tudo pronto. Eu me dou esse luxo. Eu não tenho uma licença de software pirata, porque eu fui presidente das entidades e os caras criam... o cara quer [?1h17m14s] no mercado. Isso me obrigou a andar numa linha, que eu sempre gostei dessa linha, só que às vezes você gosta mas não pode, não consegue bancar. Mas depois eu tive que bancar, e depois que você banca a primeira vez, vira rotina. Vira rotina, até hoje, mas claro que a empresa reduz a rentabilidade. Começa a trabalhar tudo dentro de padrões que ninguém trabalha quase. Mas isso me satisfaz. Eu tenho uma empresa redonda, ótima, e agora eu estou mais feliz ainda que meu filho voltou. Eu já estava investindo muito no sobrinho, mas eu confesso a você que eu sempre achei que ele precisava ter uma cabeça mais aberta, porque tem gente competente... (telefone, interrupção) De maneira geral é isso pra gente passar pra próxima pergunta, salvo se você achar que nós podemos ainda...

**Rafael -**

Não, tudo bem. Então aqui, Serafim, a gente termina esse primeiro bloco com relação a organização contábil. Esse próximo bloco agora é levantar o perfil do empreendedor, a pessoa à frente da organização.

**Serafim -**

Esse eu acho que é mais rápido que eu já falei muita coisa pra você.

**Rafael -**

Tem muita coisa que eu vou perguntar e o senhor já falou.

**Serafim -**

É natural. Porque é difícil separar uma coisa da outra. O importante é que você tenha captado e te dê forma de você redigir depois o que você precisa.

**Rafael -**

Se o senhor puder narrar de forma mais sucinta a trajetória pessoal do senhor, com posições ocupadas, datas, algumas coisas, empresas, o que o senhor lembra, algum fato relevante...

**Serafim -**

Eu cheguei no Brasil em 1955, vim de Portugal com 12 anos e tinha feito primário lá. Dos meus irmãos, somos em sete, o único que estudou pra valer fui eu. Eu fui matricular o caçula, mais novo do que eu, diversas vezes mas o cara nunca quis. Eu ia na escola e os caras falavam assim: seu pai e sua mãe precisam vir aqui pra assinar documentação. E eu respondia: deixa eu falar com a diretora, porque se meu pai e minha mãe vierem aqui, sabe quando eu vou estudar? Nunca. Porque eles não têm uma visão ainda. E tudo porque meu pai tinha um... em vim em 1955, até 1957 fiquei na alameda Gleite, [?1h19m45s] você não deve conhecer, mas tinha ali uma igreja muito grande, campo de futebol lá dentro, tem até hoje, pertinho onde era o palácio do Governador na Alameda Gleite. Eu fiquei dois anos lá depois vim pra cá. Quando cheguei aqui, meu pai tinha um bar na Alameda Santo Amaro, que é aqui pertinho. E tinha um banco Noroeste na esquina. E os caras, os gerentes, iam tomar café lá, e eu perguntava pra eles, o que eu tenho que fazer pra trabalhar que nem vocês? E eles falavam pro meu pai: seu Celestino, o portuguesinho aí não quer trabalhar no balcão, não. Aí eles falavam assim pra mim: olha, portuguesinho, se você não quiser ficar atrás do balcão, tem que estudar muito. Acredite se quiser, eu falei, eu vou estudar muito. Vou estudar, se esse é o caminho, eu vou segui-lo Eu fiz, como um bom moleque adolescente vagabundo, eu fiz o técnico em contabilidade, que era o mais prático, pra sobrar tempo. E eu me formei em contabilidade em 1966. Eu comprei o escritório em 1965. quem assinou os primeiros balanços foi minha mulher que era formada em 1965, eu fiz o registro dela logo. Eu continuei estudando, só em 1966 que eu me formei, e eu comecei a assinar os balanços das poucas empresas que tinham balanço. Outra formatação, a Orcose faz balanço de todos os seus clientes. Não importa o tamanho da empresa, e já chegamos a dispensar clientes que não nos davam documentação pra poder fechar, e aí não queremos trabalhar pra ele porque eu posso ser um cara muito visado pra o CFC fiscalizar, que nem todos os presidentes são meus amigos. Eu acho que nenhum é meu inimigo, mas um é mais amigo do que o outro. De repente, manda fiscalizar a Orcose pra dar o exemplo. Está errado? Rafael, não está errado. O cara tem que pegar pra matar alguém, pra poder surtir. Nunca tive esse problema porque também eu me mantive em ordem. O Júlio meu sócio é conselheiro do CFC há 12, 15 anos e eu digo pra ele, manda o cacete, quem estiver errado você não pode perdoar. É assim que se constrói um segmento mais forte. Aí eu terminei o técnico em contabilidade, em seguida fiz economia, em seguida fiz ciências contábeis, em seguida fiz direito, em seguida fiz comércio exterior. Eu pago hoje quatro conselhos profissionais. Quatro, não é um nem dois. Eu pago OAB, eu pago contabilidade, eu pago economia, eu pago CRECI, pago todos. Conselhos, sindicatos, tudo. Por que? Eu fui aliar conhecimento para a minha atividade. Tudo meio que paralelo. Então naquela época eu fui fazer o primário, fui começar a estudar, tive que fazer o primário aqui de novo, aí fiz um teste, aqui no Martin Francisco, na Vila Nova Conceição, que eu morava em Santo Amaro, fiz um teste e eles falaram que eu precisava fazer só o quarto ano primário, não precisava fazer os três porque já tinha feito primário em Portugal. Bom, pra surpresa deles eu fui o primeiro aluno o ano inteiro. Porque eu já tinha feito o primário. Só não conhecia história e geografia, que eram daqui. Mas o resto... Eu fiz no Alberto Conte em Santo Amaro, fiz admissão do ginásio, não é do seu tempo. Eu tirei dez em matemática, dez em português, e outras nove. Tirei 3,4 em história do Brasil. Tinha que ter média mínima 4, não passei, me ferrei. Isso foi muito comentado, esse filho da puta tira 10 em

matemática, 10 em português, e fica em história. Lógico, não sou daqui, não tinha conhecimento. E outra, eu não gosto de história, eu gosto de coisas lógicas, pra mim tem que ter lógica, eu tenho mais dificuldade pra entender história. Tudo bem, não entrei lá, entrei em outro lugar e pronto, fiz tudo. Mas pra você ter uma ideia, eu sempre gostei de estudar. Meu pai me ensinou algumas premissas, respeitar todo mundo e amarrar o burro onde o dono manda, não discuta. Eu não discuto. Rafael, está certo o que você está me pedindo? Como é que o senhor quer que eu faça? Pronto. Faz assim, perfeito, eu não discuto muito não. Agora vamos numa mesa de discussão, aí o papo é outro. Você já deve ter ouvido falar do Sérgio Prado de Melo, foi presidente do CRC, um cara bom. Ele era empregado do conselho, ele era revisor geral do conselho nosso. E eu era empresário do SESCO. Você não imagina cada discussão que nós tínhamos, nas reuniões técnicas, na mesa. Porque ele pregava o continuísmo. Claro, porque ele estava há 30 anos no conselho, você até compreende. Eu estava vindo do SESCO, eu falei, não é nada disso, temos que modernizar isso aqui, ontem não serve pra hoje, vamos achar uma coisa melhor. Cada puta discussão, mas eu sempre saía da sala e: Serginho, lá dentro, saiu da porta pra fora... Sempre foi assim, tanto que eu gosto demais dele, ele gosta demais de mim, o filho dele tem um consultório de dentista num prédio que em doze conjuntos, nove são meus, pra você ter uma ideia. Só um é dele e mais dois que não são meus. Mas a gente se respeita muito, claro. Não só o filho, mas o pai principalmente. Tanto que ele era advogado. Começou a fazer ciência contábeis. Está aqui nosso futuro presidente, com certeza. Não deu outra. Porque ele era um cara muito competente, muito cheio de virtudes. Acabou ciências contábeis, pegou o diploma, mais três anos foi presidente do conselho. Porque aqui tem um círculo de presidência, grupo verde, azul, branco, tal, ele estava no verde, na vez dele ia pra presidente, mas com certeza foi o Pedro Fábio que você vai entrevistar.

**Rafael -**

Já falei com ele.

**Serafim -**

Já falou? O Pedro Fábio era delegado do conselho. Eu falei, Pedro, vem pro grupo azul que nós precisamos de um presidente igual a você no CFC. Você está de brincadeira. Não, não estou te convidando pra outra coisa, estou te convidando pro grupo azul pra você virar presidente do CFC. Não deu outra. É um cara muito capaz, de muito bom senso. Gosto muito dele. Vou estar com ele hoje a tarde. Ele falou isso que eu te falei?

**Rafael -**

Falou que veio pro grupo e já foi...

**Serafim -**

Foi, [1h26m58s] porque claro que já tinha feito a conta do rodízio, porque se vier pra ir pro verde, não vai, mas se tiver um espaço nos quatro anos pra ele demonstrar o potencial. Quem é que assume a presidência? Alguém que alguém indica, e os outros tem que contestar. Quando eu apresentei, os outros tinham que contestar.

**Rafael -**

E ninguém contestou?

**Serafim -**

E lógico, porque você não pode apresentar um Zé Ninguém, um cara sem capacidade. Porque é isso que todo mundo vai bater, e aí é difícil segurar. Não, não se preocupe, mas tem que ter um tempinho nesses quatro anos que é pro cara mostrar que é, e as pessoas poderem conhecê-lo. Mas dois anos depois assumiu a vice-presidência. Ele assumiu porque ele é um cara capaz. A pergunta qual é, desculpe?

**Rafael -**

Da trajetória.

**Serafim -**

Então nesse ínterim eu fui sempre estudando. Trabalhei nessas diversas firmas que eu já comentei com você, nunca deixava meu chefe fazer as coisas, que eu queria aprender, sede de aprender. Quem aprender contabilidade é meio na marra, por isso que eu aprendi muito bem, que foi assim, tinha um japonês que estava me explicando, ele me explicava assim, assim, assim, e eu, ah, tá. Quando eu ia perguntar, o cara não estava mais, já tinha ido embora. Então eu fui obrigado a aprender contabilidade pesquisando. Porque disso, porque daquilo, porque daquilo. Aí fui trabalhar em algumas empresas, fui trabalhar numa empresa que eu estava no segundo ano técnico de contabilidade, registrado como contador da firma, naquela época podia, agora tem problemas. Nunca pôde, só que naquela época ninguém olhava nada. Isso eu estou falando de 1960, 1959, 1961. Aí trabalhei em diversas empresas, aí um cara me convidou pra ser sócio do escritório contábil dele, ali naquele prédio Toring, na Praça das Bandeiras, onde tinha o Toring, que você também nunca chegou a ver o Toring, indo daqui pra lá, aquele prédio do lado esquerdo da 9 de Julho, que tem umas arcadas, aí eu fiquei lá. Nesse ínterim, nesse escritório São José, eu fui empregado quase três anos, quando eu atingi a maioridade, essas experiências ficam marcadas na gente, o salário foi pra 9440, o que eu não sei, cruzeiros, cruzados. O doutor José Marques que era o nosso (patrão) aumentou pra 9500. Doutor José Marques, é muito pouco. Mas não dá, o escritório. Nunca fui discutir, não dá, não dá mesmo, fui procurar a minha turma. A hora que [?1h29m56s] o cara começou a me pagar 14. Porque o cara faz teste e eu respondia a tudo. Eu saí, saí e fiquei mais uns quatro anos acho que fora. Nesse ínterim eu comprei um carro do doutor José Marques, da Volkswagen, em 1962, 1964, e comprei a prazo, ia pagando pra ele. Quando ia pagar uma das prestações, ele falou, Zezinho, ele me chamava de Zezinho, eu preciso vender meu escritório pra você. Pra mim? Eu não tenho dinheiro, meu pai não tem dinheiro, como é que vai ser? A gente se acerta. E ele era bom de negócio, do interior. Quanto é seu escritório? Cinco milhões, a gente negocia. Na época. É muito dinheiro, como é que eu vou arrumar isso aí? Bom, a conversa continuou, continuou, paguei 7 milhões e 200 pra ele do escritório, 5 milhões eu dei a vista praticamente. Eu devolvi o carro que eu estava pagando pra ele a vista e continuei pagando as prestações. Tinha um dinheiro emprestado pra firma de um amigo meu, um compadre, tirei o dinheiro de volta, 3 milhões e pouco, entreguei na mão dele. E tinha um terreno em frente a casa do meu pai no Jabaquara, que nessa altura do campeonato já tínhamos mudado pro Jabaquara, vendi o terreno, 700 mil reais, e dei na mão do cara. E falei, olha aqui, eu não tenho mais dinheiro, meu pai não tem, eu não vou pedir pra ninguém. Se o escritório não der pra pagar o senhor, eu não vou pagar. Então dei 5 milhões e ainda

fiquei devendo 2 milhões e 200. 500 paus por mês e mais 160 da prestação do carro. Só pra ele eu tinha que pagar 660. Eu ganhava naquela época 620 por mês. Eu falei, não vai dar, eu ganhava salário, eu trabalhava... Aí eu fiquei preocupado, perguntei pra ele assim: doutor José Marques, porque o senhor quer vender o escritório contábil só pra mim? Sabe o que ele respondeu? Só funcionou bem quando você estava aqui. Rafael, era o que eu precisava ouvir. Quer dizer que eu sei tocar o escritório. Ele me deu a certeza. Só funcionou quando você estava aqui, de lá pra cá eu só tive dor de cabeça, por isso que eu preciso vender. O escritório tinha cinco empregados. Eu falei, só quero dois. O resto pode acertar que eu não quero, só dois. Fiquei só com dois. [?1h32m23s] trabalhava, de noite, os processos naquela época eram todos levados na secretaria da fazenda, nossa senhora! Aí doutor José Marques falou, tem um monte de serviço que eu já recebi, você vai ter que fazer e não pode cobrar de novo. O que você vai dizer? Tá bom, tem que fazer, vou fazer. A expressão que ele me deu, só funcionou bem quando você estava aqui, me deu a certeza que eu estava num bom negócio? Você acha que na hora eu percebi isso? Eu fiquei alegre, mas só fui descobrir isso ao longo do tempo. Bom, comecei a trabalhar que nem maluquinho, fiquei só com dois caras, eu visitava os clientes todos, lançava mão de todos os livros, no primeiro mês eu paguei todas as contas, sobrou 200 reais pra mim, 200 mil, sei lá, e falei, isso aqui é uma mina de ouro, é só trabalhar que nem um cavalo. E isso é o meu forte. Na época, tinha um sofazinho preto de dois lugares, três lugares, eu dormia lá, no dia seguinte, escova o dente, mesma roupa, dois três dias, não conta pra ninguém, e pau na máquina. E ia pra secretaria da Fazenda com três, quatro sacolas de dinheiro. De ônibus, lógico, que o carro que eu tinha eu dei pro cara. As pessoas veem o hoje, eu sei o hoje e sei o ontem. E digo mais, eu não digo pras pessoas que eles não vão compreender, mas eu mereço isso. Se alguém merece estar bem, eu mereço o dobro, se comparado com o que eu fazia. Nesse período o Aníbal de Freitas me conheceu, sabe como ele me conheceu? Ele tinha uma padaria que era cliente dele lá depois do Jabaquara. E o Aníbal era muito sério, ele não podia fazer o serviço de outro cara. O cliente dele era o cara que comprou, e o cara que comprou a tendência é sempre o cara empurrar. Então enquanto não estiver pronto eu não pago, meu cliente não paga. Aí o dono da padaria, que se chamava Serafim da Conceição Mateus, meu xará, foi lá sem querer, visitando meu pai, ou já sabia, eu sei que seu filho tem um escritório contábil, será que ele pode ver o que pode fazer pra mim. Eu fui lá com a minha esposa, eu resolvo sim, sem nenhum problema. Quanto tempo? Se o senhor me der um mês. Mas todo mundo vem aqui pede três, quatro, cinco meses. Se o senhor me der um mês eu resolvo. O senhor não precisa pagar nada, o senhor precisa aprovar o orçamento, o senhor paga quando eu entregar o serviço. Fechou. Trabalhar pra mim 24 horas por dia era rotina. Hoje, sabe que hoje eu não saio daqui meia noite, 11hs, uma hora da manhã quando precisa. Mas eu já trabalhei direto até meia noite, uma hora, por causa do processo [?h35m33s] Bom, o Aníbal de Freitas, vendo que eu tinha resolvido aquilo rapidinho, quis me conhecer. E, claro, ele era um homem bondoso demais, ele falou, vamos lá pro sindicato, você tem muito pra dar pra aquele sindicato nosso lá. Bom, eu tenho que trabalhar. Isso foi lá em 1982, abri o escritório em 1965, eu já tinha corrido, eu já tinha melhorado em alguma coisa já. Eu casei em 1969, tinha 23 anos. Só que eu tinha uma força pra trabalhar. Até o meu pai naquela época, os pais falavam pros filhos, você não vai ser nada na vida. Hoje você não pode falar essas coisas. E um dia, minha irmã que conta, eu não lembro, eu cheguei chorando, pai, eu ainda vou mostrar pro senhor



que não é nada disso que o senhor está falando, o senhor vai ver. Diz a minha irmã que eu falei, eu não me lembro. Porque você não responde pra um pai numa boa, tem que estar putto. Aí meu pai diz que falava pra ela ao longo dos anos: esse cara me falou e me provou por A+B que sabia o que queria da vida, chorando. Mas é assim mesmo. O fato é que eu trabalhei muito logo de cara, mas aí o Aníbal me convidou em 1981 e ele me levou primeiro num congresso que teve em Araçatuba. E eu vi aquilo lá, claro que eu gostei, falei: esses caras têm muito pra aprender. Aí a profissão não sai do chão. E quando eu falava, o Aníbal ficava maluquinho, esse moleque tem uma força do caralho. Você só quer ver o amanhã, não quer ver o ontem, já era. Até hoje eu sou assim, só que hoje eu tenho 70. Bom, o fato é que acabou me levando lá pro SESCOB, em 1981 é que começou isso. Mas vindo, voltando pro meu escritório, eu comprei o escritório em 1965, fiz ele crescer, tinha uma sala, quatro meses depois já estava em três salas, um ano depois já estava em outra casa maior porque era muito pequena, eu cheguei a ter 170 empregados, só que era muita burocracia. Naquela época precisava refazer, com borracha, gelatina, aquelas coisas todas, mas eu fui realmente crescendo muito, o nome vai se espalhando, a sua capacidade vai se espalhando, alguém fala pra você que tem um problema, fala com o Serafim que ele resolve. Se é ligado à área tributária, eles vinham, pra mim não tinha... e outra, é sacanagem, só que eu até hoje sei exatamente onde é que vai dar problema, onde é que não vai dar problema. Eu fiz uma (revelação) de um espólio, a última que eu fiz, no dia 30, eu avisei o cliente: olha, você pode ter sorte de passar, ou você pode ter azar e ter que ir lá explicar os erros que você cometeu antes que estão sendo corrigidos agora. Olha a ironia, ele comprou um apartamento e jogava no ativo pelo que ia pagar, que está certo. Mas jogava no ônus o que faltava pagar. E isso (um ou outro vai...)Então você joga o apartamento pelo total, e joga a dívida. Isso aí está dando um favorecimento, e que ônus, como tem correção e paga pouco, cada vez é maior. Então dessa vez, você tem uma opção, ou corrigir e arrisca, e se for chamado explica, está errado, está errado, ou você vai continuar com isso aí. Eu, por exemplo, não continuo, não faço manipulação dessa porque amanhã você vai dizer que fui eu que fiz. Eu não posso fazer, eu faço correto, só que aqui pra fazer correto você tem que criar um problema num ano pra resolver. E ele optou por fazer isso. E eu fui evoluindo nesse escritório, contratando gente, crescendo, saí pra uma casa na rua Amazonas mesmo, depois saí de lá, fui comprar... você não conhece o bairro aqui, conhece?

**Rafael -**

Não, eu não sou daqui.

**Serafim -**

Na Joaquim Floriano com a João Cachoeira, tem uma loja da Marisa em baixo, que é loja e sobreloja, aí era um prédio novo, estava em lançamento, eu fui lá pra comprar loja e sobreloja, queria um escritório contábil no térreo. O preço, nem que a vaca tussa eu consigo comprar. Mas a consultora era a Geométrica, falou, compra o primeiro andar então, eu reformo ele pra você. Entrego ele com escritório. Sério? Sério. Me diz o que você quer. Eu quero banheiros, e salas abertas. Ela reformou o primeiro andar e me entregou já com escritório, o prédio novo. Aí comprei o primeiro andar, que não aguentava comprar em baixo. Depois comprei o primeiro andar, fui crescendo, fui comprando tudo. Por isso que são dos doze, nove são meus. Os outros... um falou: eu não vendo pro Serafim. Tem gente que é assim, não olha o

que ele ganha, olha o que tem o outro. Está certo, está errado? Quem sou eu pra dar palpite. Os outros não precisavam vender, até hoje, uma italiana que ficou com a filha, o outro é do filho do Sérgio. Esse filho do Sérgio que falou, eu não vendo pro Serafim. Aí depois eu mudei de lá. [?1h41m10s] comprar por lá. Aí depois eu acabei comprando em outro prédio, onde era a nossa cozinha, um apartamento maior, que depois morou a cozinheira que eu comentei com você, era o nosso refeitório. Depois eu vim pra cá, estou aqui faz 13 anos já. Mudei pra cá em 2000, março de 2000. Aí perdi o interesse, reformei tudo lá, troquei elevador, aluguei tudo, porque eu não gosto de vender certas coisas que eu acho boas. Então a trajetória foi nessa linha. Paralelamente ao sucesso do escritório, eu fui sendo convidado, como eu te falei, pra entidades, acabei gostando, descobri que eu tinha muita coisa pra ensinar pras pessoas, um dinamismo muito forte, e que o certo é a gente bater nos malandros pra fazer o segmento ficar fortalecido e proteger os bons e trazê-los pra perto de nós. Como o Aníbal fez comigo. Porque viu que eu tinha resolvido um problema muito rápido, quis me conhecer, gostou, me levou pras entidades. Então meu padrinho das entidades é o Aníbal de Freitas, ele é que me levou pra lá. E cheguei onde cheguei nas entidades. Você acha que já me convidaram pra presidente da FENACON. Eu não quero saber de nada, agora é dar pros meninos que veem aí, que eles são capazes e conhecem o hoje. Então eu tive na empresa, a imagem corria muito forte, muito boa. Eu tenho clientes que eu continuo trabalhando. [?1h42m47s] eu trabalho pra família há 50 anos. Eu tenho clientes aqui que têm mais de 55 anos, do escritório contábil São José. [?1h42m56s] são clientes daquela época. Você acredita. Que até hoje gostam demais de mim. Porque há alguns princípios que eu não abro mão. Seriedade. Não me machuque um cliente. Não tome um tostão dele. Ah, mas é pra firma. Se fizer isso de novo está na rua. E vai lá e devolva o dinheiro que você recebeu cem reais a mais errado. Isso eu, até hoje, eu não deixo por menos. O cliente sabe que na Orcose ele não é enganado. Erramos? Acontece, porque tem muita gente. Assumimos, mas também erramos. Então eu sempre fui estudando paralelamente. Veja que eu comprei o escritório, estava no primeiro ano de técnico de contabilidade, no segundo, porque eu me formei só em 1966, comprei em 1965 o escritório. Mas fui evoluindo, nesse ínterim eu trabalhei na (RODAS), a Rodas de auditores e Consultores Fiscais, até hoje [? 1h43m54s] morreu, o outro é muito meu amigo, ele sempre fala assim: a Rodas continua a sua disposição, se você quiser voltar pra lá. Então isso são coisas boas, porque as pessoas me conhecem. Eu sempre trabalhei bastante, isso você não tenha dúvida, não cai nada do céu. Ninguém vem te trazer, vem te dar oportunidade. O doutor José Marques me deu oportunidade quando vendeu o escritório dele. Ah, mas você pagou por isso. Isso é outro problema. E se ele não vendesse pra mim? Zezinho, eu preciso vender o escritório pra você. Porque pra mim? Meu pai não tem dinheiro, não tinha mesmo, não ia dar. Mas o escritório só funcionou direitinho quando você estava aqui. Cara, quer um predicado melhor que esse? Eu falei, opa, estou no lugar certo, então deixa comigo. Qual é a próxima?

**Rafael -**

Alguém serviu de modelo pra essa decisão de se tornar empresário?

**Serafim -**

Aníbal de Freitas. Num primeiro momento eu trabalhava comigo sozinho, eu e a minha vontade de trabalhar que meu pai me ensinou. Quando eu me localizei dentro

do mercado, dentro do segmento, o modelo é o Aníbal de Freitas. E outros, Edson Demel, o pai, e outros exemplares, José Rojo Alonso, que faleceu outro dia, a gente menciona, se você vai mencionar nomes, José Rojo Alonso, Aníbal de Freitas, sob certos aspectos, Adauto César de Castro, não posso falar em Pedro Fábio, porque ele é depois, ele é mais novo do que eu. O próprio Francisco Antônio Feijó. Estou falando das pessoas idosas que estavam naquele auge, que eu entrei debaixo das asas de todos eles. João Muniz Sobrinho, que hoje nem trabalha mais, foi presidente do CRC, o Adauto foi presidente do SESCON, o Feijó até hoje está na CNPL, são gente que me ensinou muito, idoneidade acima de tudo. [?1h46m06s] já é meio da minha área, da minha época, ele é anterior a mim um pouco. Mas ele era político, ele era secretário muitos anos, ele não tinha muito contato comigo assim. Mas também gente, de todos esses que eu estou mencionando, gente que tem escritório ao longo da vida, que permanece, explorado pelos filhos. O do Aníbal de Freitas a filha dele continua explorando, mas era o mesmo modelo sim. O (Willian) Alves de Carvalho, que foi presidente do CFC, que foi meu assessor na Federal, que foi muito forte. O Ivan Carlos Gatti dizia ele, e disse-me ele na presença de outras pessoas, que quem fez ele ganhar as eleições do CFC fui eu. Porque? Eu não sabia isso. Porque você me deu, quando você era presidente do SESCON, 1987 a 1990, você me homenageou como empresário do ano. Mas Gatti, você só teve isso porque você merecia, porque isso foi discutido na reunião de diretoria. Ao que ele respondeu: eu sei o poder de um presidente, é lógico, o regime brasileiro é presidencialista em geral. Só se discute o que o presidente põe na pauta, se o presidente não puser na pauta não vai pra discussão. Mesmo que a diretoria toda traga, ele fala, tá bom, deixa comigo, que eu vou ver se na próxima eu ponho. Mas é ele, exclusivamente o presidente que faz, tanto que eu falo pro Chapina que a presidência do regime é a presidência, ele fala que não. Tudo aqui é decidido entre a diretoria. Eu falo, claro que sim. E eu sei o que tem que levar pra reunião de diretoria. Sei o que ganha e o que perde, sei o que devo pôr e o que não devo pôr. Só ponho o que vai acontecer. Isso é segredo de gestão, claro. Mas esse pessoal que eu te falei, realmente serviu muito de modelo pra mim. O José Carlos Gatti, o José Maria Martins Mendes, a nível federal, em nível de Brasília, porque ele é de Fortaleza, o Pedro Coelho, que é o Ceará, são pessoas que são exemplos. Aquela menina que foi nossa presidente da Federal, ela é exemplo de energia. Mulher do Martonni. Eu com certeza acho dez pessoas, depois se você quiser, se eu lembrar, eu acrescento.

**Rafael -**

E hoje, no ambiente que a gente se encontra hoje, como o senhor vê a possibilidade de uma pessoa ter sucesso nesse meio nosso? Dentro de hoje?

**Serafim -**

Esses predicados, essas particularidades do ser humano, pra tudo o que a profissão exige, seriedade, ter uma preocupação de nunca dar prejuízo a ninguém, embora acabe dando, mas quando você dá um prejuízo por um erro que você quis... consciente, isso não é dar prejuízo, isso faz parte, tanto que no Brasil se você verificar tudo o que um fisco ao longo do tempo pega, ele não pega 10% do que foi feito. Significa dizer que quem optou por esse serviço, em nível de economia, saiu ganhando. Então o cara tem que ter seriedade sempre acima de tudo, só que hoje não existe mais, não vai existir nunca uma Orçose começada por Serafim, hoje a economia está muito complexa, a tributação está muito complexa, você precisa no

mínimo de um corpo de três caras no início, ou dois ou três, dois já dá pra fazer. E dois tem que ser uma parceria. Você não vê hoje escritórios contábeis começando com um cara só. Porque é quase impossível o cara conseguir ser competente em tudo e dinâmico. Mas se juntar duas pessoas competentes, que se dediquem, que deem tempo ao tempo, não tem como não ter sucesso. O problema está no seguinte, a minha condição de eu ter sucesso foi em um local, em uma época, num espaço. Hoje o espaço é outro. É claro que eu não saberia dizer, especificar o conteúdo total desse espaço, mas algumas variáveis sim. Competência, dedicação, seriedade. Sem isso... agora é possível uma pessoa só começar? Na minha visão hoje é quase impossível. A gente nunca pode esquecer que tudo começa com uma cabeça. Depois ele reconhece que é impossível operacionalizar com ela, e chama outras. Mas tudo começa com uma pessoa. Ou não? Olha pra trás você, só que hoje no momento atual o cara tem que ter a virtude de saber, eu preciso chamar mais alguém pra ser meu parceiro, mesmo que ele coloque assim, é 50% e 50%, ou eu ponho 70% e você põe 30%, o dinheiro que precisar, mesmo que seja em qualquer condição, mas um só, é difícil, começar e pôr em prática. Sonhar e realizar pode ser uma cabeça só, mas depois ele chama outro pra isso. Mas é um outro momento. Mas essas qualidades, necessidade tem, de seriedade, competência e dedicação. E ser persistente, porque às vezes você passa um ano só no vermelho.

**Rafael -**

O que o senhor considera necessário pra ter sucesso nesse setor de atividade?

**Serafim -**

Ter conhecimento, se dedicar de corpo e alma. Não é meia dedicação serve. Se não é mais um, vai, mais ou menos, vai nadando em águas calmas, quando as águas escurecem, ficam turvas, dá trabalho pra burro, de repente o cara sai, o outro já some. Agora se o cara é competente, dedicado, as águas do jeito que vierem, ele vai dando braçada mais forte, mais forte, mais ligeiro, passa todas. Eu nunca tive uma crise. Mas pra mim é natural as coisas serem diferentes, não temos noite e dia? Não temos o amigo e o inimigo? Não temos o cara que torce contra e o cara que torce a favor. Você tem que enfrentar isso com normalidade e só olhar a frente, é que nem andar de bicicleta, vai lá na frente que eu vou superar tudo. Com dedicação, sem maltrato a ninguém, sempre com respeito total a todo mundo. Rafael, se você tiver do meu lado eu sempre dou um jeito de você pensar, se estiver longe de mim, você tem que pensar, você tem a sua cabeça, eu tenho a minha, o importante é que eu respeite, que você respeite, aí com certeza nós achamos os nosso nichos. Quando eu me despedi do Federal, eu disse no meu discurso, que foi curtinho, uma coisa muito importante, que até hoje é importante. Eu presidir o Federal me ensinou uma coisa muito importante na vida, é respeitar todas as opiniões. Parece simples, não parece? Quando eu ia pro interior do Brasil, ouvia cada coisa de presidente de conselho, que eu falei como é que posso ter que ouvir isso? Mas depois eu refletia e respondia a mim mesmo: o cara me disse, o que conhecimento dele permitiu juntar, refletir, pensar e concluir, e me dizer. Pra mim aquilo é um absurdo, é uma visão equivocada, mas eu que tenho uma vivência muito maior posso fazer essa avaliação, o cara que está lá no cafundó do mundo, ele tem todo o potencial dele concentrado naquilo lá, então a conclusão dele não pode ser muito diferente daquilo. Então as conclusões do ser humano são de acordo com a vivência dele. Respeite isso, não importa o que ele te diga. Pode dizer a maior

besteira do mundo, isso é o que ele conseguiu dar reflexões dele. O que você conclui é que se um cara desses pode ter sucesso, ainda que seja num rincão igual ao dele, imagina o sucesso que você tem direito no lugar onde você esteja. Aí você responde com esforço, sacrifício, esses são os méritos que você vai ter quando você atingir o sucesso, porque você realmente é muito mais dedicado, e procurou conhecer muito mais coisas, então o seu universo influencia diretamente no seu sucesso. Nunca perdendo o respeito por todos, a dedicação e a honestidade, e a seriedade. Essas três variáveis são importantes em qualquer crescimento, só que um cresce mais de acordo com o seu conhecimento, com o seu espaço, com o local que você escolheu. Tem garotos de 32 anos vendendo empresa por milhares de dólares. Não merece? Merece, o cara tem uma cabeça, o que eu vejo a dois metros ele vê a dez quilômetros. Ele tem uma visão muito grande. É claro que é gente privilegiada, o criador deu essa oportunidade, já veio com uma gama de conhecimentos que ele soube aproveitar. Quantos veem com uma gama de conhecimento e chegam aqui e só olham pra bunda da mulher? Embutem o seu conhecimento, e outros abrem mais ainda o seu conhecimento. Porque eu não sei te dizer, só o criador. Mas tudo tem suas razões de ser.

**Rafael -**

O senhor se considera uma pessoa empreendedora?

**Serafim -**

Eu pessoalmente, pra eu fazer essa análise minha, é muito complicado. Mas se eu avaliar o passado, e eu também faço cagada, a gente espalha menos, mas também faço. Então eu acho que de onde eu partir pra o que eu fiz, com certeza eu posso responder que sim. Mas no momento atual é igual? Não, não é igual. Hoje o empreendedor precisa de mais acessórios, precisa de mais treinamento, mais qualidades, ou seja, outras qualidades. Porque a economia muda, é um negócio muito dinâmico, e pra ter sucesso, precisa ser a pessoa certa no lugar certo na hora certa. É um tripé. Nem todo mundo acerta isso. Está cheio de gente capaz. Não acertou isso.. não acertou, esquece. Vai ser mais um na lagoa. Você imagina do que quiser, a lagoa da indústria, do comércio, está cheio de restaurantes, quantos restaurantes abrem e fecham? E tem uns que explodem. Porque o cara tem um feelling muito mais aguçado que ele respeita. Eu trabalho pra [?1h57m48s] a Paulinha, essas pessoas aqui na região do Jardins. Os caras são todos parceiros, mas tem um cara, não é de coração, é ele que determina, na qualidade do que vai fazer, o tipo de restaurante, é sempre o mesmo, porque o feelling dele está mais aguçado nisso. Aí os caras que estão a volta dele acreditam nele. O Bar das Artes, que você não deve conhecer que você não é daqui, é um restaurante aqui pertinho que eu vou muito lá, não tem cliente que não adore lá. É barato? Não sei se é barato. É um restaurante que você gasta 120, 130 por pessoa, aí se tomar vinho, depende do vinho, aí só o vinho custa isso, estou falando tomando um refrigerante, um suco, um maço de cigarro, 150 paus por pessoa. Quer gastar 80, você come feijoadada, a feijoadada dele é um luxo. Mas aí fica 80 paus, 100 reais você almoça. Um restaurante aqui perto, Bar das Artes. É esse grupo deles que se juntaram. São três investidores, tem os três que são os cabeças, que sabem fazer as coisas. Mas tem que ter sempre os três, a pessoa certa na hora certa no lugar certo. Se tirar um, não dá certo. Então hoje esses meninos que eu falo de empresas de informática, e tem uma porção delas em andamento, pra crescer, vão despertar interesse no banco.

São eles que estão mandando nisso. Porque a economia tem momentos que as empresas resolvem agregar, e tem outros momentos em que elas resolvem dispensar. Então a empresa compra e abre uma série de frentes. De repente, depois de 10, 15 anos, volta tudo a uma bola, aí se fortalece. Aí lá na frente vem outra diretoria, aí volta a espalhar. É um círculo vicioso. De uma maneira moderna, não é sempre a mesma coisa, mas a essência é ganhar dinheiro, a essência é o lucro, é isso que move o empreendedor em geral. Então eu me considero empreendedor nesse aspecto. Mas claro que eu acho que hoje... primeiro eu não quero, tem esse detalhe, não adianta eu querer com 70 anos. Só aquele engenheiro que morreu com 103 anos, aquele era um cara especial, o Antônio Ermírio de Moraes, que são pessoas especiais especialíssimas. Dentro de um padrão geral, como eu posso ter energia... eu tenho energia pra construir um outro galpão, eu estou construindo mais dois, isso sim, andar, olhar. Não aqui, porque aqui, porque eu não estou muito em São Paulo, estou mais em Sorocaba, mas eu ando por lá, se minha mulher deixar eu fico o dia inteiro na rua, olhando coisa, deve ter alguma coisa. Eu vou comprar aquele esquema, aquele terreno ali. Dependendo do preço que o cara pedir, eu acabo tendo que pagar, quando você escolhe a moça, é o preço que ela quiser. Não tem outro jeito, mas eu sei que vai dar certo. Pra você ter uma ideia, comprei um terreno lá, 1600 metros, paguei 1 milhão e 600, praticamente a vista, ia fazer um projeto pra dez lojas, falei, de repente vou investir numa coisa que o mercado não quer, quer saber de uma coisa? Fiz uma placa de aluga-se de 4X3, quatro metros por três, aluga-se, aí vieram uns caras querendo pôr posto de gasolina. Eu vou te falar, eu não gosto de posto de gasolina no meu terreno. De qualquer maneira eu quero 16 mil de aluguel. Você acha que teu posto vai pagar isso? Ah, Serafim, esse preço não vai pagar. Não é pra você. Entendeu? Não tem essa, eu não vou tirar um tostão dos 16 mil que eu quero. Aí foi, até que eles iam alugar tudo, mas aí eu pedi dez reais o metro quadrado, aí demoravam as ofertas, fiquei uns seis meses, começaram a vir só que cada um queria uma parte. Tá bom, eu vou abrir. Quanto você quer? Pra ratear eu quero 12 reais o metro. Não é mais dez. Aluguei. O terreno é esse aqui, estreito aqui na frente, aqui é assim, aqui é uma rua, aqui é uma avenida e aqui é uma praça. Veio um cara que foi despejado não sei de onde lá que queria essa parte aqui. Quanto você quer? Ah, eu quero construir uma coisa assim. Veio a Cosan, ah, eu quero um pedaço por volta de 600 metros, quis isso aqui. Eu aluguei esse e aluguei esse. Esse aqui está me pagando 8250 por mês, porque oito? Porque antes era menos um pouco, mas ele ficou com dificuldade de construir o galpão. Falei: com quanto você constrói o galpão? 180 mil. Tá bom, eu dou 150 paus na sua mão pra você construir o galpão. Só que o aluguel que eu tinha feito pra ele seis, 500 metros a 12, primeiro eu não tinha feito 5 pra ele, falei, eu ponho 150 paus na sua mão, mas eu quero oito e meio de aluguel. Ah, não quer, fechamos 8250. esse aqui, 7 mil reais, que passa de 500 metros, quase 600 aqui, 580. Está me pagando desde janeiro, ainda nem começou a obra, que a COSEP e a [2h03m33s] é tudo planejadinho, o cara está me pagando desde fevereiro, 8115, e eu tenho aqui, já fiz a conta pra duas lojas grandes aqui, uma grande e uma pequena, já desaterrei esse terreno, esse meu aqui eu desaterrei, porque eu quero estacionamento tudo em baixo, que as pessoas não tem visão que estacionamento é necessário, mas aqui eu estou recebendo, lembra que eu te falei que eu queria 16? estou recebendo R\$ 15.250,00 desde janeiro e tenho esse aqui ainda. Aí veio na firma ontem, quanto o senhor quer? São quase 500 metros quadrados, eu quero 6 mil reais. Eu não quero. O senhor constrói o galpão? Eu construo, posso construir

o que você quiser, mas o que eu investir depois eu vou querer 2,5% a mais por mês no aluguel. Ah, mas se eu construir o galpão, o senhor desconta dos aluguéis? Não, eu alugo o terreno por 6mil, você põe lá em cima o que você quiser, pode não pôr nada. Ah, entendi. O cara não sabia o que quer. Se demorar muito, eu vou construir duas lojas. Aí eu vou pegar os 6paus que eu quero, boto mais o que eu investir, o terreno é caro. Aqui eu faço essas lojas com 700 metros quadrados e gasto 600, 700 mil reais. Só o terreno eu paguei um milhão e 600 mil a vista fazem dois anos. Hoje: mas o senhor não quer vender o terreno? Fala um preço pra isso. Olha, se eu for vender o terreno, eu vou falar em quatro milhões. Ah, mas está muito caro. Por isso que não está a venda, não tenho a menor intenção de vender. Claro, eu quero viver, lógico, meu rendimento aqui não dá. Eu vou tratando de outras coisas lá fora. Tenho quatro casas pra vender no meu condomínio. Uma é onde eu moro. Uma parece que está vendida. Então pra você entender, mais ou menos sim. Mas eu tenho as qualidades pra ser empreendedor hoje? Não sei. Me falta o principal, vontade e energia. Entendeu? Agora se eu estou com a sua idade, com certeza eu ia fazer uns dez cursos. E outra, você faz curso, você pensa que tudo que dá no curso te ensina alguma coisa? Pensa o seguinte, se você estiver ligado no curso, você aprende mais uns 10%. Se fizer os dez, vai pagar por dez, claro, tem que investir. Mas se você aprender 10 em um, 6 no outro, 12 no outro, olha o que você agregou depois dos 10? e tem que fazer, se você não for bom no mercado, você só vai empatar, vai perder o dinheiro que você tinha. Então nesse aspecto, eu sim, só que tem que ter pessoa certa na hora certa no lugar certo. Se você errar uma dessas, você prejudica todo o seu esforço, o seu investimento e a sua [?2h06m38s] o seu dia a dia, porque a vida corre. O que você não fizer hoje, amanhã é mais difícil. Primeiro que se a tua firmeza diminui, a tua vontade diminui. Segundo que o mercado mudou. Eles têm que adequar alguma coisa. E se você não acertar a variável pra adequar? O serviço dobrou. Então com certeza. Agora tudo isso aconteceu, eu tenho certeza disso, eu fui descobrir depois, depois que eu estava há vinte anos no mercado, com essas vontade, que eu descobri qual era a posição numa escala da minha empresa. E eu percebi pelos diversos aspectos de avaliação que eu estava aqui no topo. O que veio confirmar isso? Eu ir pras entidades, eu vivenciar isso, porque lá você acaba conhecendo não os melhores, mas gente muito boa, que tem bons que nem querem ir pra entidade, só pensam em ganhar dinheiro, não querem dividir nada, têm até medo de concorrência, então não vão lá pra me ensinar nada. E nós temos alguns que não quiseram assumir. Porque não querem assumir? Medo de perder o espaço. Está certo? Está errado? Quem sou eu pra dizer isso? [?2h08m04s]

**Rafael -**

O senhor já comentou várias coisas aqui com relação a algumas relações externas que o senhor tem fora da organização contábil, órgãos de classe... Tem mais alguma, religião, política? Time de futebol?

**Serafim -**

Eu torço pro Santos, mas não sou fanático. Não sofro. Não assisto jogo do Santos que isso me causa um estresse muito grande porque eu não tenho mais razão de ser. Então está jogando o Santos, ligo, começa, saio, vou no computador trabalhar, ou vou dar uma volta, de vez em quando eu vou lá e vejo como é que está, se o Santos está bom, vai me dar alegria, fico assistindo. Se está muito apertado o jogo, estou fora de novo. Agora, por exemplo, contra o Palmeiras e contra o Mogi Mirim,

eu estava assistindo um pouquinho aí saí. Aí voltei, o Mogi fez um a zero no final do jogo. Ah, que merda. Saí de lá. Quando eu saio de lá minha filha aproveita pra trocar o canal, ou minha mulher. Faz muito bem, nem ligo. Aí depois fui lá de novo, eram uns vinte minutos do segundo tempo, já tinha empatado o jogo. Bom, melhorou bem. Eu começo a ficar nervoso. Pra que? Eu não tenho uma resposta. Eu falo, Serafim, por que? Vou ver o sol, a natureza. Meu condomínio é muito arborizado, tem um lago de 70 mil metros quadrados, vai dar uma volta no lado. Depois a gente (constrói). Eu faço isso mesmo. Aí foi os pênaltis. Foi lá, marcou o primeiro, o Santos eu acho que marcou o primeiro, o Mogi Mirim foi primeiro, o Santos empatou, eu saí de novo. Estava na sala a televisão, eu fui pro escritório, pro computador. Aí no final eu ouvi os gritos, fui ver, depois eu vejo a repetição. Com o Palmeiras foi a mesma coisa. Então eu gosto de futebol, sim, nesse aspecto. Que outra coisa? Jogos, gosto de ver esporte, qualquer um. O que me distrai aquele esporte na neve. Os caras são malucos. Cada maluquice de skate. Você viu o que os caras fazem de skate? Eu cheguei a tentar subir num wind surf, faz dois, três anos. Fiquei uma hora e meia tentando, não consegui ficar de pé. Comprei um, como é que chama esse negócio de andar na água? Comprei um jetski de três lugares, a melhor coisa do ano que eu fiz. Eu vou na praia, ligo pro cara do apartamento, tira meu jetski. Eu vou lá, ando, aquilo não vira, é grande, de três lugares, me distrai, tirei carta, fiz o curso, fiz tudo, fui a Santos fazer exame, faço tudo dentro da lei. O ideal é isso. Me distrai. Mas não consigo...Agora imagina minha filha às vezes quer fazer, vai lá, tenta, é nessa idade que você consegue ficar de pé, porque depois não consegue mais. Não consegui ficar de pé na prancha. Que mais? Tênis, eu jogo tênis todo final de semana, tenho quadra em casa, até poderia jogar mais, não jogo. Que mais a pergunta?

**Rafael -**

Mais voltado aos órgãos de classe, o senhor contou a tua participação neles já, por onde o senhor passou. O senhor acha que essa participação nos órgãos de classe tirou o senhor um pouco daquilo...

**Serafim -**

Tenha certeza que se eu não tivesse ido pros órgãos de classe, a minha empresa seria no mínimo o dobro. Opa, eu teria criado mais duas ou três empresas pra atingir os (riscos) que eu não atingi. Eu não consigo deixar as coisas quietas, eu preciso ocupar meu tempo. Minha mulher fala: você enriquece, você não para. Não esquenta a cabeça, eu sou assim, vou morrer assim. Tenho que estar ocupado. Se eu não tivesse ido pras entidades, eu teria ido pros (conformes) grandes, negócio de perícia, porque não tem segredo, você sabe fazer as coisas. E se você não sabe, falta de alguma aresta, é só você completar. Claro, eu me associaria a um cara já do metiê, com certeza. Então as entidades pra mim me fizeram muito bem, me deram um aprendizado mais rápido. Você pra subir na vida se você puder é saber onde você está, em que degrau você está. Eu jamais imaginei que o sistema da Orcose, que a forma da Orcose podia ser uma empresa de compra no segmento. Eu fui descobrir isso quando eu entrei nas entidades, que lá você tem os parâmetros. Agora reservado, que pode ter empresas melhores que a sua, iguais a sua, que não se preocupam com toda a sociedade, eles têm até medo de concorrência, e aí não vão lá pra não espalhar o que eles fazem bem. Eu acho uma sacanagem isso. Conhecimento, ele só é bom se você o espalha pra alguém. Todo conhecimento que você guarda só pra você, é um lixo, Deus te castiga, é uma questão de tempo, o



criador. Eu estava em Havana, são passagens interessantes que são exemplos de vida, desses que você segue, ficam na sua mente. Também agora conversando lá... Saí do hotel, que no hotel é tudo muito bonito, saí a 500 metros do hotel, aí você começa a ver a periferia. Aí você passa, vê as menininhas de 12 anos te convidando pra fazer sexo. Onde? Na casa onde dormem, no quarto onde dormem. Então um povo fodido. Eu olhei aquilo e falei... Então você vê que eles convidam as pessoas pra lá pra ganhar um dinheirinho, a mãe está vendo, a irmã está vendo, a pessoa sai... Aí eu percebi isso, isso é uma degradação muito grande. Aí eu continuei andando, parei numa praça, estava conversando com um cara. Comecei a conversar com um cara, um cara com bom papo, aí conversa vai, conversa vem, o cara era professor. Tinha aparentemente 30 anos, 28 anos. Conversando... Cuba foi muito boa pra mim, é muito boa pra mim, aqui não tem problema de médico, se você precisar, está sempre pronto, estudo, te dá estudo, só que agora – ele falando – eu tenho 30 e já aprendi um monte de coisa, pra quem eu vou ensinar isso? Não tem ninguém pra ensinar. Então que adiantou ter o conhecimento? Você percebe como é o ser humano? Tem fases do seu desenvolvimento. Aí de repente, desculpa, vou ter que ir embora. Do nada. Eu falei: o que aconteceu? Aí eu falei com o guia que tinha me levado, Serafim, aqui em Cuba tem muito olheiro que é do presidente, político, e se o cara conseguir entregar isso, o cara está fodido. Acho que o cara lembrou, não sei com quem estou falando. De repente é algum olheiro do... Foi o que ele me disse, o cara saiu, eu não entendi nada, a gente estava conversando bem. O cara dizendo isso, pra quem eu vou ensinar? Mas eu ainda dou aula no primário, pra que eu estudei tanto? Isso é muito... então você precisa ter um programa do começo ao fim. Não pode sair de lá, o país não tem nada. Se o Fidel Castro não abria, vai acontecer sempre isso, chega uma hora que está tudo represado. E eu tenho pra mim o seguinte, por isso que eu sempre [?2h16m23s] sempre, conhecimento que você não pode espalhar, de que adianta tê-lo? Você morre, e leva tudo. Então esse aspecto, eu acho que conhecimento tem que ser sempre espalhado. Você tem que buscar meios e espaços, às vezes eles veem até você, às vezes você tem que ir até eles e espalhar. Quando você faz palestra, quantas vezes os caras pagam fazer palestra. Mas quanto o senhor cobra? Imagina. Se o cara pudesse pagar o que eu sei, não quero saber nada, não preciso disso. Claro que eu respeito, os caras são profissionais da área, mas eu nunca cobre nada, sempre fiz bastantes. Só que chega uma hora também... pra você dar uma palestra, você tem que se atualizar, você não pode falar o que você quer, não pode falar merda, e quem está lá são meninos, os meninos estão a par do dia a dia. Se você contrariar o dia a dia, o que você ensinou pro cara é vazio. Então ou você paga um preço pra estar se atualizando pra isso ou você para de fazer o que não deve. Isso também é um (grande problema). Mas eu sempre me preocupei com isso, se eu perceber que eu não estou atingindo o objetivo acima da média, eu estou fora, deixa que outros façam, vão fazer melhor que eu.

**Rafael -**

Como o senhor se prepara pro futuro?

**Serafim -**

Sendo bondoso. é difícil? Claro que é difícil. Evitando fazer qualquer coisa de mal pros outros, vivendo sempre tranquilo, todos os momentos da vida tranquilo. E tentando, que parece fácil mas não é, tentando ser o melhor possível pras pessoas

que me cercam, na empresa, na família, nos amigos, tudo, que não é fácil, só parece fácil. Mas eu brigo muito por essa maneira de ver as coisas, não ofender... Ah, eu entrei pra maçonaria. Eu saí do CFC, eu fui iniciado na maçonaria. Eu saí do CFC em 31/12/2001. Eu fui iniciado na maçonaria em 19 de fevereiro de 2001. durante o último ano eu não ia pra Brasília às segundas-feiras, que era quando a minha loja se reunia. Isso me fez muito bem, acho muito legal. Tivemos uma reunião ontem, toda segunda-feira tem reunião, é uma vez por semana. Acho que é uma associação que visa a pessoa, a mais ninguém, ela tenta construir uma pessoa melhor pra você continuar construindo um mundo melhor. A essência é essa, fraternidade. Acho isso muito legal, a gente fala muito bem, eu gosto muito. Eu não falto, eu sou um cara que no ano todo tenho uma falta, duas faltas, em julho, em janeiro eu passo fora. E às vezes quando eu chego já aconteceu a primeira reunião, acontece em fevereiro e acontece em agosto. Às vezes eu só consigo voltar dia 4, dia 5. Também me associei e estou nisso já faz 12 anos.

**Rafael -**

O senhor poderia atribuir uma nota de zero a dez ao grau de preparação para os desafios da carreira [2h19m48s] que já passou?

**Serafim -**

Os cursos que tem aí, a formatação que tem aí. Olha, nunca teve isso, isso é uma coisa que nos últimos dez anos. Então as pessoas, as entidades, principalmente o ... aquele que é do Governo Federal, que é dinheiro público, que ajuda muito os empreendedores... O SEBRAE. O SEBRAE é o principal órgão. Eu cheguei a fazer muitas parcerias com o SEBRAE, mas o SEBRAE tem melhorado cada vez mais. Nos últimos dez anos, pode ser um pouco mais, pode ser um pouco menos, o SEBRAE começou a dar uma força muito grande para os empreendedores jovens, porque descobriu que 80% fechava na base de um ano, dois anos. Isso muda, mas lentamente. Os 80% fechavam em dois, de repente começou a ser 5, graças a isso. Mas uma coisa é você começar a desenvolver uma ideia. Outra coisa é mantê-la. Casar não é difícil, manter o casamento é mais complicado. Porque? E porque hoje é mais complicado? Porque hoje o ser humano, há uma propaganda subliminar sempre te mostrando que viver sozinho é uma maravilha, e os valores são mudados pra isso. Aí você perde a razão de se esforçar pra tolerar alguém, porque tem casamento que se desfaz por uma merdinha. Eu fiquei 31 anos casado. Eu só me separei porque eu precisava de novos desafios. E naquele que eu estava, eu estava muito... Eu preciso de desafio. Eu hoje o que eu faço? Eu me dedico a construção. Acabei de falar, eu tenho uma porção de coisinhas a venda. Tem dois galpões que eu estou pra comprar. Eu vou vender o que me interessa. Tem uma incorporação que eu estou estudando com duas consultoras, uma me ofereceu 12%, (que nem ia na reunião.) Eu falei que eu quero de 15 a 20. É muito? Não é muito, está dentro do padrão. Aí teve uma que chegou a 20. Essa que chegou a 20 tem poucas garantias pra me dar. Tudo é assim. Me dá uma coisa, eu te dou outra. Eu estou estudando, estou fazendo uma... já fiz uma parceria com uma área que eu tenho industrial em Sorocaba, fazer um loteamento industrial. Na minha agenda estava marcada uma reunião ontem. Eu não sei se o cara confirmou mas eu não fui. Ele não me ligou ainda, disseram que ele não tinha confirmado. Então é um projeto pra fazer nove lojas num terreno que eu tenho lá. E esse outro que eu te falei que eu tenho pra fazer duas, que as restantes já estão alugadas. Eu tenho que ter alguma coisa que

me incomode, alguma coisa que eu... Eu tenho um galpão alugado pra uma empresa, um, dois, lá em Diadema, o cara está me pagando 11500 de aluguel. De repente eu fiquei um dia folgado lá, falei, estou achando que esse galpão está barato demais. Deixa eu olhar o que tem no mercado. Acabei tendo tempo, fui na região, peguei três que estavam pra alugar na mesma avenida, um lixo perto do meu, que o meu foi construído pra isso. Liguei pro caras, falei, realmente é muito baixo. O contrato venceu, por isso que eu fui ver. Eu não procuro encrenca, eu aproveito os espaços vazios. O contrato venceu em abril, cinco anos, abril do ano passado, não é nem desse ano, e eu nem tchum pra isso. Mas não tem problema, ele já até perdeu o prazo se quisesse renovar. Mas ele sabe que eu não brigo também, as pessoas conhecem, eles sabem que eu não brigo a toa. Aí eu passei isso pra minha secretária lá embaixo, da imobiliária, e falei, tenta negociar o aluguel. Estão aqui as informações, liguei nas empresas, galpão um lixo perto do meu, o meu galpão tem estrutura toda feita em projeto, alvenaria, salas, escritório, os outros são coisas fechadas com alumínio. Aí eu vi que os caras estavam pedindo na faixa de 18, 20, 22 reais o metro. O meu galpão tem 1497 metros quadrados, 1500 metros, a vinte paus daria 30mil reais. Eu falei, vai lá e mostra isso, que se eu pedir vinte reais o metro já dá trinta paus, é muito dinheiro. Inicia pedindo 22, pra negociar e vir pra uns 16, 17, 18. Eles vieram a 15. Eu falei, não, insiste que ainda está muito barato. Fechou por 17. Nos primeiros seis meses faz 15. Isso é minha motivação, tem que estar sempre olhando alguma coisa pra você se atualizar.

**Rafael -**

O que mais o senhor quer realizar? O senhor quer deixar alguma coisa pra posteridade?

**Serafim -**

Não. Não é a posteridade... eu não me preocupo com essas coisas. Eu quero deixar boas lembranças, especialmente pros meus filhos, e a minha preocupação agora é fazer uma sucessão aqui na Orcose, sem muita preocupação, que empresas de serviço não é fácil. Quem disse que meu filho quer trabalhar 22 horas por dia, 20 horas, 18 horas. Quem disse? E quem disse que isso é bom? De repente ele está contente com 20 mil por mês. Gasta 30. Eu falo pra ele, você é maluco. Por isso que os cartões de crédito vão... de vez em quando lá vai o pai tendo que cobrir, porque começa a ficar muito afogado. Minha filha trabalha no Banco do Brasil. Vou te contar rapidamente também a história, porque nas histórias você responde a muitas coisas. Minha filha trabalhava no Unibanco. Faz uns oito, dez anos que saiu. Ela estava lá com 10, 12 paus por mês. Quando ela me falou que estava pensando em sair, do jeito que ela me falou eu saquei que já estava tudo resolvido. No mínimo ela respondeu mal pro chefe, o chefe mandou ela se foder, ou algo parecido. Saiu. Nesse ínterim, ou tinha casado ou casou. Um ano depois já estava se separando. Pensava uma coisa, pensava outra, pode pensar, tem que examinar antes, mas enfim, o mundo de hoje não é o mesmo de ontem. Bom, quer isso, quer isso. A minha filha com 25 anos eu acabei um dia metendo a mão nela, no apartamento que eu morava, porque ia sair meia noite e meia de casa pra voltar não sei a que horas da manhã, mas isso é hora de sair? (telefone, interrupção na gravação)

**Rafael -**

... deixar pra posteridade.

**Serafim -**

Da menina... aí ela acabou saindo do Unibanco, aí acabou se separando, estava fazendo um serviço... eu falei pra ela, mercado financeiro é restrito, se você sair do Unibanco – eu não sabia que já tinha saído – você não vai arrumar outro emprego na área financeira em banco, porque eles se falam. Você tem que acreditar nessas coisas. Imagina, eu vou mandar currículo. Pra essas coisas, eu estou te falando, ninguém vai te contratar com esse salário sem dar uma ligação pro cara. O cara vai falar, essa menina competentíssima, só me encheu o saco, não trabalha mais comigo. É o suficiente pro cara não te contratar. Um monte de interessados, e tem gente competente nisso, o cara vai contratar aquela que só falou coisa positiva, uma negativa, não vai contratar mais, porque as vagas são poucas perto dos candidatos. Mas tudo bem. Acabou saindo, claro que não arrumou emprego em outro lugar, porque a gente tem uma certa experiência de vida, aí começou a fazer serviços financeiros de projetinhos meio que caseiros, e pra quem faz é uma beleza, desde que o pai banque as despesas faltantes. Aí chegou uma hora que eu falei pra ela, Eliana, não vou ajudar mais você. Se você não arrumar emprego, eu não ajudo mais você. Se você estiver trabalhando, mesmo que seja ganhando 500 reais, mas obedecendo rotinas, o que faltar eu te ajudo. Entendeu. Você tem 90 dias, se em 90 dias isso não acontecer, não me ligue mais pra cobrir suas despesas. Uma adolescente mal acostumada gasta quatro, cinco paus por mês, tranquilo. Aquilo falou fundo nela porque ela sabe que eu não falo essas coisas e... falo uma vez só. Bom, começou a procurar, procurar, um dia me liga: Pai, não teve jeito, o que sobrou é fazer concurso do Banco do Brasil, só que eu vou começar como escriturário, o salário é 600 reais. Tá bom, nenhum problema, é o que eu tinha te falado. Pior, não vou conseguir trabalhar em São Paulo, vou mudar pro interior. Primeiro você tem uma experiência boa, você vai conseguir fazer uma carreira rápida, o Banco do Brasil tem uma carreira fodida. Isso é verdade. Mandaram ela pra Tatuí. Tatuí! Pai, acho que é melhor alugar uma casa lá. Tá bom, vai lá, vê, quando você tiver duas ou três opções você me avisa, que eu vou lá um dia olhar com você e resolvemos. Tá bom. Pra não pensar que o paizinho vai ficar andando de mão dada. Se vira. É assim. Não é diferente. Mas a hora que você achar o que você quer, me avisa, eu vou lá e pronto. Fui lá, claro que não sabia o que queria. [2h31m17s] ela escolheu primeiro uma casinha muito bonitinha. Papai, eu gostei mais dessa, está perto do trabalho. Tá bom. Fizemos tudo, sabe quanto tempo ela ficou lá? Nove meses, que ela tinha muita experiência, na agência deu nó em pingo d'água, e nunca parou de fazer curso dentro do banco. Precisei pagar uma multa contratual, já veio pra São Paulo, mas em São Paulo ela continuou fazendo curso, hoje ela ganha 14 paus por mês no Banco do Brasil. Por causa dos cursos que fez e a capacidade. E eu aviso, cuidado, isso é uma coisa que eu aprendi com meu pai, amarre o burro onde o dono manda e não discuta, porque senão a corda arrebenta pro lado mais fraco. Então são historiazinhas que.. eu quero deixar esses exemplos pra eles, isso eu quero deixar, que tem que ser sério, que tem que ser respeitador. Isso é um primeiro aspecto. Eu tenho uma filha de 11 anos agora, e vendo o meu princípio. E mesmo onde eu moro, como eu moro num condomínio onde eu fui incorporador, todo mundo me conhece ali e eu não conheço todo mundo, mas todo mundo me conhece. Então eu vivo mais ou menos dentro de alguns princípios. Não abro mão deles, não discuto, você tem uma ideia, eu tenho outra, tá bom, pode ser, está tudo certo, pode estar certo, vamos mudar de assunto, pra não arrumar inimizade a toa. Porque quem

é que disse pra mim que eu estou errado, que você está certo ou vice-versa? Mas com certeza pra você, você está certo, e pra mim, e eu tenho que estar certo. Isso é mínimo que pode acontecer. E a vida continua. Então agora a minha preocupação é aqui, deixar uma sucessão, como eu disse no começo, uma sucessão na área de serviços não é fácil. Porque eu tenho cliente de boca-a-boca? Porque Serafim é um nome que se espalha. Orcose aliado a Serafim, Serafim aliado a Orcose. Os caras sabem. Não tem mais o Serafim, agora é o filho. Ah, não, eu vou testar um outro. É normal. Então ter uma empresa de serviço não é fácil, é difícil pra eles. Mas é melhor começar com algo que já existe do que criá-lo. Tem uma estrutura. Então é nessa linha que está me preocupando, fazer isso, e eu cada vez estou dormindo mais, cada vez me liga mais só, você viu que nós estamos aqui, quem me ligou foi minha mulher. Porque tudo a empresa resolve, lá embaixo, eu aqui fico praticamente fazendo minhas coisas. Então é mais ou menos essa linha. Então me preocupa deixar esse sentimento, que eu também estou deixando pras entidades. O Aníbal de Freitas era meu grande astro. Ele era um cara de bom senso. Abria a boca pra apaziguar, abria a boca pra tentar dar o melhor dele, nunca ficava afrontando. Muitas coisas eu aprendi com ele. Não conseguia... Serafim, aceita o menos ruim. Tanto que a última vez foi na assembleia, tinha uma proposta de aumentar as anuidades, mensalidades dos clientes, do sindicato, 12%. Eu falei: porque tanto, Paulo? Qual é o projeto que nós temos pra necessitar de mais 2% da receita além do normal. Pra que nós queremos um sindicato cheio de dinheiro e os seus associados precisando de dinheiro? Não é justo. Se tiver um bom projeto, eu concordo, eu quero examinar. Se não tiver projeto, e parece que não tem, eu acho que não deve ter aumento, mantém-se o que tem. Só que essa tese é um pouco a quebração, [2h35m23s] que é um percentual. Então não interessa, vamos cuidar da nossa casa primeiro, depois nós cuidamos da casa dos outros também. Aí o presidente, muito inteligente, eu acho que o Serafim está certo, o Serafim tem suas razões, então vamos fazer assim, vamos fazer uma proposta intermediária? Nas contribuições associativas, que envolvem os associados e que são essencialmente as empresas contábeis, não vai ter aumento nenhum, vamos manter a tese do Serafim. Por outro lado, nos demais filiados, que são os principais contribuintes do sindicato, vamos manter então o índice de inflação de 8%. Como é que eu não ia concordar? Acho que a proposta é boa, o senhor estando de acordo eu também estou de acordo. Essa proposta do presidente me satisfaz. Os associados, que são a maioria, 99% das empresas contábeis, não tinha aumento. Nas demais contribuições, eram três tipos de contribuição de sindicato, as demais não teria 12%, que é muito realmente, 8%, que é a inflação. Tá bom. 7,8%, depende do índice que a gente viu lá. Tá bom, eu concordo, não ia me meter mais, fechado assim. Então você tem que aceitar certas coisas, comedir, nunca você tem razão total, mas você expõe e vê o que a maioria prefere.

**Rafael -**

Já estamos indo pro encerramento, o que o senhor diria para aqueles que estão iniciando seu negócio agora ou para aqueles que dirigem uma organização contábil?

**Serafim -**

Realmente que eles tenham muita dedicação, muita seriedade no que fazem, nunca errar sabendo que é possível errar, corrija antes, porque os seus clientes querem essa seriedade antecipadamente. Se dedicar e na medida do possível cuidar do seu

lazer, do seu exercício, da sua saúde, física especialmente. Não precisa fazer da forma como eu fiz, porque quando eu estava começando a coisa era mais dura. Hoje o mercado tem mais espaço pra se viver bem, dentro de um esforço natural. Mas quem opta pela área contábil com certeza está optando por uma profissão que sempre vai trabalhar um pouco mais horas do que as outras profissões. Não é 44 horas a jornada legal? Quer optar por contabilidade, pode se preparar pra fazer no mínimo 60. isso já está dentro da normalidade. Se quiser ter um progresso mais rápido e tudo... pra ganhar mais tem que trabalhar mais, não tem conversa. Não tem milagre, é uma atividade conservadora, que todo mundo quer que seja assim e todo conservadorismo dá mais trabalho. Dá aquele trabalho de você rever, reconferir, refazer, e isso não está nas 44 horas, está nas horas extras que você não recebe. Mas em compensação, ao você precisar fazer isto, você também tem distanciada a possibilidade de perder o emprego. Apesar de perder a fonte de renda. Pra você fazer isso você não recebe hora extra, mas você distancia. Se não eliminar de vez a possibilidade de você ficar sem trabalho. Área contábil está sempre pronta, sempre tem quase pleno emprego, porque? Pros caras competentes, claro. Porque área contábil sempre tem algo que pode ser melhorado. Aí é que usa esse espaço das horas a mais. E se você for melhorar, tem o reconhecimento. É só ele ter paciência, que o reconhecimento vem. Eu sou uma prova disso. Então é uma profissão que se for exercida com alegria, muito melhor, mas muito trabalhosa. Área contábil não existe sucesso sem trabalho. Enquanto que algumas atividades até têm. Mas na área contábil não. O contador trabalha, não tem conversa. Ele trabalha durante quando ele é executor e trabalha depois quando ele passa a comandar as ações, porque a mesa dele está sempre cheia de coisas pra resolver.

**Rafael -**

E pra encerrar então, o senhor tem algum assunto que o senhor quer comentar que não foi tratado? O que o senhor achou da entrevista? O senhor acha que tem uma outra maneira, uma opinião?

**Serafim -**

Eu acho que a leitura dessa entrevista vai agradar alguns, não vai agradar totalmente a outros e vai agradar muito pouco a outros. Mas é uma experiência de vida que está se transmitindo, de conhecimentos, de formatação, de trabalho. Eu acho que ela vai ser útil pra muita gente que queira ter mais um modelo do que não deve fazer. Dificilmente você encontra na sua vida a sua frente algo assim. Você faça assim que tem sucesso. Porque isso na cabeça de um é uma coisa, na cabeça de outro é outra, na cabeça de outro é outra. Cada ser humano é um mundo diferente, e portanto é interpretado diferentemente. Mas pelo menos isso vai servir, o que não deve ser feito. Quem ler vai dizer: o que eu devo fazer não está aí, isso eu vou ter que resolver. Mas o que eu não devo fazer, com certeza tem muita coisa aí. É nessa linha. O que é extremamente importante. Eu disse pra você no decorrer da nossa entrevista, que eu só fui me localizar, como eu estava andando, com quase 20 anos de atividade. Por que? Porque eu tive a felicidade de ir pras entidades. E lá você tem um universo maior de comparação. E nas discussões você percebia os limites das cabeças. Porque é uma profissão muito conservadora. E os limites e os medos, que você vai pregando que não deve ter medo disso, não deve ter medo, desde que você tenha por essência, eu sou honesto, só faço o que é certo, não quero prejudicar ninguém, se você não perder nunca isso de linha, tudo o que você

fizer, agrega valor. Eu sempre tinha isso na mente. Depois eu percebi na prática que verdadeiramente essas são as essências. Se você estiver com essas três essências na cabeça, mesmo quando você faz errado, você já é perdoado, o cara se equivocou. Isso não é coerente com o que ele prega nem com o que ele pratica. Então as entidades me ajudaram muito e também me fizeram perceber que eu realmente tinha que ficar lá, que eu tinha muito pra dar pra grande maioria. E como eu te disse, o Criador não dá as coisas só pra você, o Criador te dá as coisas pra você ser útil, onde quer que você esteja, e eu acho conveniente que a gente tenha isso. Eu aprendi, não quer dizer que todo mundo tem que fazer igual, cada um é cada um. Não tenho nenhuma dúvida, respeito todas as opiniões. Por isso que você, se falar em história, sempre vem a frente o Aníbal de Freitas. Eu convivi com ele de 1981, até quando ele morreu faz uns três anos. Então você faz a conta, 2010, 1981, são 29 anos, é bastante tempo. E eu trabalhei 22 anos nas entidades, desde, se você contar de 1981 a 2001, 21 anos, [2h43m35s] São Paulo, antigamente. De lá pra cá, 2001, só reuniões, tenho uma hoje, deve ser uma pauleira do cacete, porque hoje nós vamos discutir que o Chapina quer ser o presidente da FENACON, Federação Nacional de Serviços Contábeis, e ele presidiu o SESCOB durante seis anos, que ele foi reeleito. Foi um parto. Ele levou seis anos batendo na FENACON, e agora quer ser presidente. Só que quem vota é um grupo de pessoas que ele bateu durante esse tempo. 90% são as mesmas pessoas. E o cara acredita que consegue. O CFC, ele precisa (olhar) pra esse Brasil todo, são eles que votam, os presidentes dos conselhos que votam. Agradar todo mundo não é fácil. Você tem que agradar pelo menos a maioria, pra ganhar eleição. Aí teve um cara de Fortaleza que ele pôs pra presidente, está lá, hoje é vice-presidente, irmão do Pedro Coelho, que num dado momento veio aos meus ouvidos, que ele estava armando, pretendendo disputar comigo a eleição. Eu era muito amigo do Pedro Coelho, o irmão, ele é meio atirador, mas o Pedro Coelho é um cara sério. Pedro, não entendi, veio aos meus ouvidos, não sei se é mentira, que o seu irmão vai disputar comigo a presidência do Conselho Federal. Será que precisamos dessas disputa? Nem fodendo, deixa comigo que eu resolvo aqui pelo Ceará. Alguns dias depois ele me ligou, falou: parece que ele tinha isso na mente, mas está fora, ele não vai disputar com você não, vai ser presidente mais pra frente. Se meter em tudo isso, você tem que aprontar, você tem que... se eu sou amigo do Rafael, o Rafael é amigo dele, Rafael, veja pra mim se tem alguns caminhos. Desgaste não é legal pra ninguém. Você tem que ligar pras pessoas que você confia. Deixa comigo que está acertado que é você e está acabado. Porque quando o Ivan foi pra lá, porque lá pra ganha a eleição do Ivan você não sabe o que aconteceu. Mas ele ganhou. Só que o Ivan tinha atrás dele Serafim, no sul e sudeste, José Maria Martins Mendes no Norte e no Ceará, e tinha outros estados de nomes mais fracos amarrados nele, em mim e no José Maria Martins Mendes. E estava mais ou menos pré-conversado, olha, Ivan vai fazer quatro anos, José Maria Martins Mendes vai fazer quatro anos, depois o Serafim vai fazer quatro anos, são 12 anos. É muito tempo, daí pra frente seja o que Deus quiser. E aí se armaram outros grupos, como o [2h47m22s] que se associou com o ... esse irmão... às vezes me falta o nome. E ele entrou, depois veio a Cavalcante, que foi presidente e também está lá até hoje, mas veio num crescer. Alguns ETs que a gente conhece... eu sou da casa, não posso falar muita coisa, que é um pensamento, não quer dizer que esteja certo ou esteja errado. Eu quando tenho dúvida nem coloco o assunto. Mas então nós dirigimos o conselho 12 anos e aí mudamos o Conselho Federal. O Ivan tirou ele do Rio de Janeiro, o Ivan construiu a

nova sede, o José Maria inaugurou a nova sede, mudou um monte de estrutura, o último ano e meio do José Maria, eu dirigi o Conselho Federal, porque ele foi ser secretário de finanças de Fortaleza. Aí eu mandava as coisas já tudo preparadas pra ele. Então na verdade acabei presidindo cinco anos, mas oficialmente são quatro. Mas eu mudei, fiz o que eu fiz na Orcose e no Federal tinha 80, 90 empregados. 48% precisou mandar embora. Tem uma empresa, tem que arcar, por isso que eu fiz aqui na Orcose, eu sei que é necessário de vez em quando, pra acabar com um monte de vícios, profissionalizar a empresa. Tudo isso a gente fez, passou 12 anos. Depois desses 12 anos, quando eu saí do Federal, não tinha um conselho, são 27 estados, nós tínhamos 27 sedes, não tinha uma delas que não era sede própria. Nesse período a gente bancou, comprou, construiu, a sede de todos os conselhos regionais. Todos. Amapá, Rondônia, todos eles. Então a profissão contábil é a mais organizada. Todo mundo recorre à área contábil quando quer saber alguma coisa. No Brasil inteiro. A OAB aqui em São Paulo já por duas vezes a área contábil foi fazer auditoria lá, a pedido deles, porque tem alguns desvios. É isso aí, eu espero que você faça um bom trabalho nisso tudo.

**Rafael -**

Encerro então agradecendo o doutor Serafim pelo tempo, pela oportunidade do senhor ter dado pra transmitir pro pessoal como funciona um pouco melhor esse meio nosso.

**Serafim -**

Eu encerro dizendo a todos muita saúde, muita paz, muito sucesso na profissão contábil, que é uma profissão maravilhosa. Ela é trabalhosa sim, mas é uma profissão sempre de sucesso, basta ter dedicação, e quem está nela, que cada vez melhore mais ainda, eu estou tentando fazer isso aqui também.

**Rafael -**

Obrigado.

===FIM===

## TRANSCRIÇÃO PEDRO ERNESTO FABRI

**Rafael -**

Guarulhos/Sp, 19/03/2013, estou aqui com o Sr. Pedro Fabri para dar início ao projeto de pesquisa de mestrado da FECAP. Sr. Pedro então eu gostaria em primeiro lugar de agradecer a oportunidade e a disponibilidade por participar desse projeto que tem como título trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. Qual que é o objetivo desse trabalho é proporcionar um melhor conhecimento né, da área contábil, desse seguimento de empresas de serviços contábeis para a população em geral bem como demonstrar que atitudes empreendedoras como a do Sr. fazem a diferença desse ambiente que a gente tá hoje altamente competitivo. Então, a entrevista ela é composta por vinte e quatro perguntas tá, ela tá distribuída em três blocos, o primeiro bloco tem nove questões com o objetivo de levantar o perfil da organização. O segundo bloco ele possui treze questões já com o objetivo de levantar o perfil do empreendedor, no caso do Sr. e o terceiro o encerramento, tá.



**Pedro Fabri -**

Tá.

**Rafael -**

Eu gostaria de deixar o Sr. a vontade que a hora que o Sr. quiser pedir para desligar o gravador ou pra gente conversar alguma coisa que o Sr. não queira que seja gravado ou o Sr. não quiser responder alguma pergunta que eu fizer o Sr. fique a vontade tá.

**Pedro Fabri -**

Tá Ok.

**Rafael -**

Porque isso faz parte, tá? Depois que eu fizer essa entrevista, essa entrevista será transcrita, vou enviar par ao Sr. via email, para o Sr. avaliar e fazer as anotações, querer aditivar alguma coisa.

**Pedro Fabri -**

Ou acrescentar

**Rafael -**

Acrescentar alguma coisa, alguma correção para depois uma segunda, possivelmente uma segunda reunião para a gente validar e eu pegar a assinatura no termo de autorização do Sr.

**Pedro Fabri -**

Tá Ok; Bom antes de mais nada.... Rafael, obrigado por você ter é...optado pelo nosso nome, eu sei que tem uma porção de bons empresários do segmento né, eu me sinto honrado em ta podendo ajudar e... eu acho uma obrigação do profissional experiente como eu né, a idade nos traz justamente isso, experiência e se a gente puder contribuir e acrescentar e até a modificar a... o futuro de outras pessoas né assim como eu fui influenciado quando eu comecei a minha carreira eu fui influenciado por um professor é... e se eu tiver esse privilegio de influenciar alguém que possa nortear o caminho de alguém e valorizar a nossa profissão que esse é a minha grande bandeira, eu vou me sentir realizado.

**Rafael -**

Com certeza. Bom então podemos ir para as perguntas??

**Pedro Fabri -**

Podemos ir para as perguntas.

**Rafael -**

Então vamos lá...Como eu falei esse primeiro bloco é para levantar o perfil da administração da organização.

**Rafael -**

Outros parentes do Sr. trabalham na organização?

**Pedro Fabri -**

Sim, tem um filho meu que já está comigo a vinte anos, hj é meu sócio e o principal gestor da nossa empresa.

**Rafael -**

E isso, essa participação dele influencia na maneira do Sr. dirigir a organização?

**Pedro Fabri -**

Ahh não tem dúvida, sempre é bom lembrar que a Flaumar é uma empresa antiga né, foi fundada em 1964, tem 48 anos, ha 42 que eu iniciei junto com o Euclides, um sócio meu e nós já tivemos cinco sócios aqui, tivemos vários sócios em outros segmentos que a gente queria ampliar e trazer para a nossa organização e evidentemente que é... a minhaa.... minha continuidade dentro desse.. da nossa empresa se prende muito mais porque eu tenho um sucessor do que se eu não tivesse um sucessor talvez até não tivesse esse mesmo empenho ou quer saber com esse mesmo propósito de buscar um crescimento para a nossa empresa. Então é claro que o fato de eu ter o meu filho aqui influencia em muito, as vezes ajuda as vezes até atrapalha, porque trabalhar com parente é difícil....(risos).

**Rafael -**

Mas sempre é para melhor né...(risos)?

**Pedro Fabri -**

Sempre é para melhor.... (risos)

**Rafael -**

Então seguindo esse sentido o Sr. delega autoridades para ele??

**Pedro Fabri -**

Sim, sim bastante até...

**Rafael -**

E como o Sr. se sente em delegar essa autoridade para ele??

**Pedro Fabri -**

Bom Rafael, vc sabe que trabalhar com uma pessoa da família, um filho por exemplo é a gente exige muito do filho, talvez se fosse um diretor que não fosse meu filho eu exigiria menos, porque um filho você gostaria que ele fizesse exatamente como você faria, e esse talvez é um grande choque que a gente acaba tendo né, é inevitável, mas é...eu delego isso tranquilamente, o Pedrinho é uma pessoa muito inteligente um perfil bastante capaz, e claro hoje ele domina algumas ferramentas que eu não domino, principalmente na área de tecnologia na área de informática e que isso com certeza facilita sobremaneira a gestão da Flaumar, eu diria que hoje talvez os meus conhecimentos de informática eu teria muita dificuldade de administrar um escritório no atual momento, né, com SPED, com toda essa ligação tecnológica, se você não tiver conhecimento haja visto que talvez a gente vai falar mais a frente, mas hoje temos nós temos um sócio que foi admitido faz um ano e pouco, é uma pessoa especialista em tecnologia, não era da área contábil, tá, mas

fomos buscar um especialista na área tecnologia, para que trouxesse os seus conhecimentos a sua sabedoria sua experiência para fazer essa grande conexão da empresa contábil com o cliente. A nossa profissão esta sofrendo uma mudança muito forte e as pessoas que não estiverem antenadas nisso podem ficar pelo meio do caminho.

**Rafael -**

Ficam para trás.

**Pedro Fabri -**

Ficam para trás...

**Rafael -**

Então qual estratégia que o Sr., que a organização usa para desenvolver ou conquistar novos clientes?

**Pedro Fabri -**

Olha nós somos bem conservadores, assim como eu acho que a maioria das empresas de contabilidade a gente não tem, o nosso marketing é pobre, a gente não tem muita visão de marketing, o que eu posso fazer, o que eu sempre fiz são três ações: a primeira é a que todo mundo faz, a indicação de outro cliente, então você atende bem um cliente e esse cliente com certeza vai falar bem de você vai te indicar numa conversa entre eles empresários, poxa eu tenho um contador bom trabalha bem e ele acaba indicando, e é assim que a gente, que a gente aumenta o número de clientes. É claro que eu tenho algumas ações proativas né, então nos temos no passado eu tinha o que chamavam, chamávamos de manhã de negócio, a gente fazia uma reunião é... com empresários, é...clientes e não clientes, alguns prósperos até evidente, trazia um palestrante, um assunto de momento, então por exemplo agora a ultima que nós fizemos foi sobre o SPED...

**Rafael -**

SPED....

**Pedro Fabri -**

Então você está preparado para o SPED?? Esse era o motivo até da oo...

**Rafael -**

O tema....

**Pedro Fabri -**

O tema.... E aí nós alugamos um... centro de convenções de um hotel, chamamos um palestrante de renome ChaRafaeles Roland, meu amigo pessoal e claro lá fizemos um workshop falando sobre o tema é... colocando algumas questões sobre a importância do SPED, principalmente dizendo para o cliente o SPED é problema seu, não é problema só meu... porque lamentavelmente o cliente acha que o SPED é problema do contador, quando na verdade, o governo, o governo quer a informação o banco de dados dele e não do escritório, então desta forma você faz um workshop e aquelas pessoas que vão que são convidadas, poxa vida se a Flaumar está preocupada com isso então certamente deve ser um bom escritório, então esse

também é uma maneira da gente aumentar o nosso relacionamento, o próprio site também a gente procura colocar um monte de informações para dar uma série de dinamismo a essa ferramenta tá, e eu diria que... talvez aí seria uma coisa pessoal é o envolvimento seu com a comunidade...não é? Eu acho que o contador, o profissional da contabilidade tem que estar inserido no meio que ele vive. Então...eu sou Rotariano por acaso. Então eu acho que Rotary, Lions, Maçonaria, clube de serviço...é...

**Rafael -**

Entidades de classe....

**Pedro Fabri -**

Entidades de classe.... eu sempre mergulhei fortemente, então sempre participei da Associação Comercial do FIESP, da Viva Guarulhos, fui presidente de várias entidades, então... ainda hoje fui participar de um evento da Secretaria da Fazenda de SP, que estão falando desse parcelamento especial que surgiu agora...o POP...PEP... alguma coisa assim... Parcelamento...é... puxa vida.....PEP... Programa Especial de Parcelamento do ICMS é o PEP.

**Rafael -**

Esse é do ICMS....

**Pedro Fabri -**

Do ICMS...

**Rafael -**

É estadual....

**Pedro Fabri -**

É estadual...tivemos a IUDEC que é o domicilio eletrônico do contribuinte, tivemos uma palestra hoje em um hotel, então estive lá e evidentemente dessa forma você aumenta o seu network faz relacionamentos e tal, acho que dessa forma, trabalho muito com a comunidade, gosto, faço isso até porque gosto de ajudar algumas entidades de.... assistencialistas né... sempre trabalhei muito fortemente com o FUMCAD, que é uma bandeira da Flaumar, uma bandeira pessoal, quando fui presidente lancei uma campanha do FUMCAD, então a gente o fato da gente estar envolvido nas entidades empresariais, nas entidades assistenciais e também nos clubes de serviço, eu acho que com isso você tem visibilidade né... então aqui em Guarulhos é difícil uma pessoa não saber que eu mexo com contabilidade...rsrsr, então dessa forma nos acabamos angariando...

**Rafael -**

Seria uma estratégia de marketing....

**Pedro Fabri -**

Seria uma estratégia de marketing...exatamente... faço isso... de forma

**Rafael -**

Não só por estratégia....

**Pedro Fabri -**

É... porque gosto de forma espontânea, por isso cheguei a ser presidente do conselho então senão...ninguém chega sem uma pré disposição...

**Rafael -**

Certo..o Sr. elabora o Planejamento Estratégico dentro da empresa?

**Pedro Fabri -**

Sim, sim....

**Rafael -**

Acha importante?

**Pedro Fabri -**

Muito importante, nós fazemos o planejamento estratégico, fazemos inclusive no passado eu cheguei a fazer uns tratados, a gente ia para um.. um... lugar reservado, eu tenho uma casa de campo em Indaiatuba e nos chamamos até de projeto Indaiatuba I, Indaiatuba II, então a gente ficava lá internado lá uns três dias e evidentemente tinha a noite tinha a... cerveja e a pizza, mas ao mesmo tempo durante o dia nós trabalhávamos fazíamos workshop discutíamos os assuntos e fazíamos o nosso planejamento estratégico. Hoje, eu tinha cinco sócios a gente tínhamos uma comunidade maior, hoje a gente decide isso em menos pessoas, hoje os diretores da empresa sou eu, meu filho e o Truiz, esse que entrou agora, então fica mais fácil de fazer esse planejamento estratégico, mas fazemos, nós temos aqui a ISO 9000 o programa de qualidade além do PQEC do SESCOB, nós já tínhamos é..., nós somos certificados pela ISO e isso nos quase que nos obriga a rever os nossos processos continuamente, então é muito importante você não só pensar é... hoje você faz aquilo que você pensou a uns dois anos atrás, né.. talvez não deva fazer um planejamento para cinco anos mas nos fazemos um planejamento no mínimo para dois anos.

**Rafael -**

Certo..como são as relação com os colaboradores?Dentro da empresa?

**Pedro Fabri -**

Olha Rafael, eu posso dizer, eu sou até suspeito para falar, mas nesses quarenta e dois anos que eu estou aqui ou quarenta e oito que a Flaumar existe nos não temos uma reclamação trabalhista. Eu me orgulho muito disso até e nós hoje temos sessenta colaboradores, quer dizer então nós chegamos a ter setenta e cinco colaboradores. Hoje a Flaumar diminuiu porque eu tinha outras atividades correlatas, então nós sempre trabalhamos aí já há muitos anos trabalhamos de cinquenta a sessenta funcionários com um volume bastante grande de entra e sai, o que é natural, já tivemos um turnover menor hoje infelizmente temos um turnover maior, por conta dessa falta de mão de obra terrível..

**Rafael -**

Está complicado...

**Pedro Fabri -**

Que tá atingindo o mercado como um todo especialmente o nosso, é..., então nós temos alguns programas de incentivo aqui. Nós temos um programa chamado ponto-a-ponto tá, que nós remuneramos o nosso pessoal em 60% do salário, em até 60%, porque é ponto-a-ponto, se ele atingir 100% da meta ele ganha os 60% se ele atingir um pouco menos ele ganha proporcionalmente, então praticamente ele tem um salário...

**Rafael -**

A mais...

**Pedro Fabri -**

A mais..tá... nós damos é... além daquilo que é obrigatório dar evidentemente, vale transporte, vale refeição, convênio médico, convênio odontológico, nós fazemos...damos incentivo ao estudo né, a educação nós reembolsamos 40% da...

**Rafael -**

Mensalidades...

**Pedro Fabri -**

Mensalidades pagas pela faculdade desde que a faculdade seja correlata, não necessariamente contábeis, mas contábeis, direito, administração, tecnologia, RH, coisas do dia-a-dia.

**Rafael -**

Esse programa só para completar esse programa ponto-a-ponto o Sr. poderia falar mais um pouquinho sobre ele...

**Pedro Fabri -**

Ele é um PPR, isso aí... Inclusive é homologado pelo sindicato. É...esse programa talvez seja um dos grandes diferenciais nosso do passado, não sei se você sabe, mas esse livro que eu escrevi nasceu porque a gente fazia palestras aí pelo Brasil inteiro acabei fazendo palestras para falar da gestão Flaumar e acabei escrevendo o livro porque todo mundo me perguntava como você faz isso? como você faz aquilo? Não é?? Então...

**Rafael -**

Originou o livro..

**Pedro Fabri -**

Originou o livro, essa foi à intenção e aqui na, na parte três eu dou exatamente a gestão Flaumar, claro não é mais assim porque já se passaram 14 anos, 13 anos, mas quando alguém ler esse livro eu digo, olha a intenção não é você copiar isso é mostrar que uma empresa de contabilidade pode ser administrada igual a uma grande empresa qualquer, ela foi feita para dar lucro, para dar resultado, etc, etc... não é só porque muita gente acha que a contabilidade é o meio, há.. eu vou fazer o escritório depois eu vou montar um negócio porque os clientes nos convidam para ser sócio em tudo...rsrsr. Mas eu acho que dá para você ganhar dinheiro e ter sucesso empresarial, enfim profissional e econômico dentro da área contábil. Então

o projeto ponto-a-ponto ele nasceu há uns...seguramente, puxa vida eu vou te falar... antes do PPR, ele nasceu uns 20 anos atrás. Na época a gente tinha um pouco de serviços desatualizados, acho que até hoje tenho ainda né, qual escritório não tem? Então eu tinha um volume de serviço que me preocupava então eu criei um que eu chamava de erro 0 atualização 0. O programa chamava assim e naquela época tinha um programa na televisão na globo que chamava ponto-a-ponto. Então era um programa desses de domingo aí, e aí como o meu programa erro 0, é...chamava acho, que erro 0.... pendência 0, um nome...para você ver como somos ruins de marketing, um nome ruim....rsrsrs... e aí um de meus funcionários associou esse programada da globo que era um programa de fama da época e como o programa tinha pontos...e a gente dava pontos.... ahhh o ponto-a-ponto e acabou pegando. E hoje nos denominamos ele de ponto-a-ponto oficialmente. Então nós criamos para cada setor, metas, objetivos e as pessoas que atingem damos a pontuação. Tem a pontuação individual, a maioria é individual e tem a pontuação coletiva, porque tem algumas obrigações que tem que ser coletivas. Então... nasce com essa pontuação. Então sei lá o departamento X tem que fazer 1000 pontos e aí ele vai fazer e nós temos um ranking uma coisa bem dinâmica, funciona legal e as pessoas vão sabendo onde elas estão chegando se atingiu ou não atingiu e porque que não atingiu e mensalmente estamos reunindo sugestões para poder avaliar não só o ponto-a-ponto mas a performance...

**Rafael -**

Dos serviços..

**Pedro Fabri -**

Dos nossos negócios. Então ele nasceu para poder atualizar serviços que estavam em atraso. Hoje as vezes até temos algum problema... bom..vamos botar no ponto-a-ponto. Mas basicamente o que nós queremos do ponto-a-ponto é medir produtividade, medir qualidade, medir a performance do próprio funcionário, a melhora dos serviços. Hoje a gente tem aqui um controle tecnológico muito forte em cima das operações. Essa pessoa que entrou o Truiz, ele tem nos ajudado muito em saber funcionário quantos lançamentos ele fez, quantos ele não fez, se ele fez mais, se sexta-feira a produção é menor, terça-feira, se segunda e terça é maior, incrível, nós temos aqui. Tanto é que só marcamos as reuniões nossas internas de sexta feira, porque de sexta feira é a pior produção e isso não é o que eu acho, estatisticamente...

**Rafael -**

Comprovado..

**Pedro Fabri -**

Segunda e terça é a melhor performance, terça-feira especialmente é a melhor performance de produtividade, não da para saber o porque. A sexta até da para entender, agora o porque que a terça é melhor do que a segunda ou melhor que a quarta é esquisito de saber.

**Rafael -**

Nessa área de funcionário ainda, o que o Sr. procura quando recruta ou seleciona algum colaborador?

**Pedro Fabri -**

Bom, é... hoje eu já não atuo mais nessa linha de frente, mas o meu pessoal procura saber primeiro a pessoa em si, o ser humano, né... porque eu acho que é mais fácil você ensinar o serviço para a pessoa do que ensinar ela a ser gente. Então nos preocupa muito essa... há uma entrevista, há uma avaliação para saber a conduta do pessoal, de onde ele veio, aquela parte natural, então claro que me preocupa a experiência dele, é claro, mas me preocupa mais a pessoa em si, as vezes uma referencia que a gente tem de outras origens né... certo...é... historicamente os nossos gestores são todos crias da casa, eu sei que as vezes não dá para você criar um funcionário porque o tempo não nos permite, você tem que pegar alguém criado, mas se você pegar meus seis... sete gestores, tirando um todos foram criados aqui pela Flaumar, então a gente gosta muito de pegar um pessoal que está chegando e fazer dele um profissional, e... quando eu fui presidente da Viva Guarulhos, uma ONG aqui da cidade nos criamos um projeto chamado lapidar. Ele já está na terceira gestão, já no terceiro ano, esse projeto você paga quinze pessoas de uma zona pobre, pessoas com uma baixa renda per capita, dá treinamento para eles e coloca eles no mercado de trabalho, então para você ter uma ideia, hoje eu tenho três pessoas aqui ocupando um cargo de relevância, não são gestores ainda, mas ocupando um cargo de relevância que saíram do projeto Lapidar.

**Rafael -**

Isso é muito legal.. Como o Sr. vê os seus competidores?

**Pedro Fabri -**

Olha eu não vejo como competidores, eu vejo como parceiros.. né... eu diria que eu preciso fazer com que eles melhorem a performance, porque para mim cobrar, eu cobro caro, perante o mercado eu cobro caro, eu gostaria que eles cobrassem um pouco melhor para poder chegar num nível de cobrança ideal. Quando eu fazia palestras, muito, eu fiz muita palestra por ai, a primeira pergunta que o pessoal fazia... Poxa seu Pedro como é que o Sr. encara esse pessoal que cobra barato. Essa era a pergunta número um. Eu digo olha, primeiro o cara que cobra barato você devia chamar ele para a associação, o sindicato e perguntar para ele assim...o porque que ele cobra barato? As vezes ele cobra barato porque não sabe quanto é que é o preço do mercado, certo? E as vezes ele até faz um bom trabalho, mas ele não sabe cobrar. Agora aquele cara que cobra barato e é picareta, cobra barato para pegar cliente, esse aí daqui a um pouco ele vai se enforçar com a própria corda, né? então procura juntar as forças das pessoas serias dentro de um sindicato de uma associação de uma entidade de classe tá? com objetivos comuns, nos temos aqui um... eu sou fundador do GBrasil, não sei se você já ouviu falar? É um Grupo Brasil de empresas de contabilidade. Hoje existe o RNC, não sei se você já ouviu falar? RNC nasceu de uma, vamos dizer que nos copiou, mas ele se baseou naquilo que nos criamos... em 1996 nos criamos o GBrasil. O GBrasil são empresas de relevância.. você entra no site e você vai ver, tem uma em cada grande capital, hoje deve ter umas 32 empresas que a gente se reúne, eu saí do GBrasil, eu saí porque eu cansei de muitas entidades hoje eu to me afastando um pouco para poder viver um pouco com meus netos e com minha família. Mas a gente se reunia uma vez a cada quatro meses num determinado lugar, porque isso é nacional certo? Fazíamos uma reunião é..... de dois dias só para discutir estratégias... tá? E conhecer a intimidade de um escritório, quanto que você paga para o funcionário, quanto que



você cobra, como é que você resolve esse problema? como é que você resolve aquele? É claro que você fazer um GPaulista, um GParaná, um GGuarulhos é mais difícil, porque você vai, ninguém quer abrir os seus números para os concorrentes do lado, mas para nacional da para fazer isso, eu aprendi muito, ensinei muito também, mas aprendi bastante. Agora dentro da cidade de Guarulhos, nós não temos nada oficial, mas temos alguma coisa oficioso, que eu chamo de fio de bigode, acordo de cavalheiros, nós temos aqui vários escritórios, que eu diria que hoje deve ter uns quinze mais ou menos, são os principais escritórios da cidade que a gente se comunica porque.... e aí.... Rafael estou sendo procurado pela firma tal... não pó tá... enfim.... as vezes o cliente.... a gente sabe que a gente está perdendo um cliente porque a gente relaxou num atendimento a ele, um funcionário atendeu ele mal e as vezes você pode perder um grande cliente um bom cliente por bobagem. Então às vezes vale a pena você investir e recuperar esse cliente e às vezes alguém liga pra mim olha... eu to aqui com uma consulta de um cliente seu... fique a vontade esse cliente eu não quero mais, eu tive problema, ou por motivo A, ou B, ou C as vezes cliente, já aconteceu da gente mandar um cliente embora, porque o cliente exagerava na informalidade e isso coloca em risco o nosso trabalho a nossa estabilidade. Então por vários motivos a gente tem..., então eu não vejo como concorrente né... eu acho concorrente tem que ser melhor orientado para ele..., não é fazer cartel... em vez da gente cobrar 10 vamos cobrar 15, não... é orientar o elemento né? O escritório... a gente cobra um certo valor porque eu faço o serviço completo... O grande problema é aquele escritório que não faz contabilidade e cobra como se fizesse né? A contabilidade para mim tem um custo de no mínimo 45% dos honorários. Na minha composição do custo é de 45% a 55%, é a composição, então se eu não tenho contabilidade e tenho livro caixa, eu não digo que vou tirar os 45%, mas eu vou tirar uns 35%. Então eu posso trabalhar por 35% mais barato que o outro e fazer o mesmo serviço. Então é claro que as entidades de classe CRC e SESCON...

**Rafael -**

Não veem com bons olhos...

**Pedro Fabri -**

Estão batendo em cima disso, para que todo mundo faça contabilidade.

**Rafael -**

O Sr. registra alguma análise ambiental interna ou externa da empresa?

**Pedro Fabri -**

Não, não... eu particularmente reciclo o meu lixo, faço um monte de coisa, eu pessoalmente, mas aqui no escritório, não vou dizer que faço isso não, não faço, não tenho esse perfil, até porque a gente não tem refeitório aqui, a gente não cria um lixo é... é só papel... claro hoje nós fazemos uma política para diminuir o uso do papel, nós ainda imprimimos 60 mil copias por mês, é um volume considerável, tá certo? Então a gente tem uma preocupação em diminuir o uso do papel, mas até muito mais pelo lado econômico tá certo?, mas não temos nenhum programa... vamos fazer uma sustentabilidade, usar minha água ou reciclar... não, não tem.

**Rafael -**

O Sr. já ouviu falar alguma notícia sobre fusões de empresas de serviços contábeis em outros países?

**Pedro Fabri -**

Olha eu vou te contar uma coisa que deram risada em 1996, quando criamos o GBrasil. Eu tinha um projeto de franquia... aí um dia que eu falei isso o caboclo porra.. isso é coisa de MacDonalds, lanche, e eu falei.... não....Eu já li a respeito de grandes, grandes franquias que tem nos EUA, então a franquia que... eu cheguei, eu até devo ter no meus achados e perdidos, eu cheguei a escrever mais de 20 paginas sobre um projeto de franquia que muita gente ainda acha que eu devia restabelecer isso, mas agora eu já estou com 63, com minha situação mais tranquila, então eu não estou com mais esse ímpeto todo, mas eu acredito demais naquilo que eu defendia. E no GBrasil, eu levei essa ideia para o GBrasil, nós éramos em 26 naquela época, tive uma adesão de uns 10 e outros não estavam muito interessados. Que era o seguinte... você vende a tecnologia, o sistema de trabalho e não o nome.... O nome Flaumar é meu.... eu sou o Pedrão da Flaumar. Então você tem um nome do escritório que as vezes é até o seu nome pessoal, tá certo? Que você não quer... isso é muito pessoal, o escritório de contabilidade ainda é muito pessoal, não deveria ser, mas é. Mas nada impede de você, de eu por exemplo, ser dono da Flaumar e ter o serviço com tecnologia GBrasil, o software, o sistema, o treinamento, que isso é caro, tá? Então se nós fossemos desenvolver todo um sistema para um grupo de empresários da contabilidade certo? Isso seria muito interessante e diminuiria custo, você iria formar profissionais tá? Então já naveguei muito nisso aí, já naveguei.. Antes do GBrasil nós montamos aqui em Guarulhos a CECON certo?. A CECON era a Central de Negócios em Contabilidade. Eu juntei 05 donos de escritório da cidade que tinham praticamente os maiores escritórios da cidade e nós incorporamos no papel. Não deu certo, ficamos 06 meses juntos só. Mas a ideia era... compramos um prédio, compramos um terreno e construímos um prédio, esse prédio hoje, metade é meu e metade de um outro sócio, ficou só o prédio... e a ideia era... construir um prédio, no andar de baixo nos montamos 05 gabinetes, um para cada escritório, e vamos fazer o serviço comum no andar de cima, o comum... então eu administro o meu cliente, eu atendo.... com meu jeitão, eu que cobro, etc e tal.... o serviço é feito por um software comum e eu terceirizo, então essa empresa CECON vai cobrar de mim numero de lançamentos, número de notas lançadas, número de empregados processados... e eu vou repassar isso para o meu cliente... essa foi a ideia. Foi bem aceita no começo, depois nós começamos a construir o prédio, na hora que nós começamos a falar do sistema, um achava que devia ser o dele, outro achava que devia ser o meu e pá e pá e pá... enfim não deu certo. E nós depois acabamos fazendo o prédios e ficamos com o imóvel e etc... compramos a parte dos outros, então não deu certo... E isso foi o começo do GBrasil até... aí nós fomos para o GBrasil e eu quis levar essa ideia para o GBrasil. Não deu...aaahh.... enfim... talvez a ideia não era tão boa assim, pois se fosse boa ela talvez teria sido viável, sido realizada, mas eu penso que tem muitos escritórios com contabilidade que gostaria de ter uma assessoria para ele, de gestão. Esse livro tem essa intenção. E uma outra coisa que está precisando evoluir um pouco, que eu comecei a fazer uma pesquisa e cheguei a conclusão, a uma triste conclusão que os escritórios de contabilidade que faturam não na época, hoje vai, que faturam mais de 50 mil reais são pouquíssimos, então para você lançar uma franquia você tem que

trabalhar com um cara que ele tem uma condição de assumir esse custo tá? Hoje a grande maioria dos escritórios de contabilidade, escritórios que trabalha com, que fatura 40 ou 50 mil que tem 05 ou 06 empregados, é assim que funciona, uma empresa como a nossa que tem 60 funcionários e tal, é menos de 5% nacional. Então eu identifiquei que quem poderia ter interesse nesse produto era muita pouca gente, então a gente teria até problema econômico para viabilizar a ideia.

**Rafael -**

Mas isso poderia ser uma tendência?

**Pedro Fabri -**

Tá, agora é...porque que as fusões e incorporações elas são um pouco mais difíceis no nosso meio... porque.... o escritório ainda é personalizado, a hora que ele é personalizado e que junta dois caras, qual é a personalidade que vai imperar? A minha ou a sua? Não mas o meu sistema é melhor que o seu.... eu trato o meu cliente dessa forma. Então nós ainda estamos um pouquinho, não vou dizer longe, mas não estamos ainda muito próximos de você ter uma gestão que ela é impessoal. Para você ver, eu estou falando de uma empresa como a minha, que modesta parte eu galguei todos, alguns avanços, a Flaumar é, sempre foi pioneira em muita coisa que faz, mas ainda é difícil, ainda tem o toque pessoal, sabe, ainda tem o toque pessoal e quando a empresa é muito pessoal ela, ela... porque para você fazer uma fusão tem que ter impessoalidade. Certo? As grandes empresas, elas fazem fusões, botam seus executivos, se não der certo mudam executivos e o gestor é do conselho da administração e acabou. A empresa anda e você não sabe nem que tá mandando lá dentro. O nosso negócio ainda está incipiente. Cresceu, haja visto que as empresas de auditoria não faziam contabilidade de jeito nenhum, inclusive até eticamente não podem. Mas hoje todas as grandes, as big, as big four, big five, tem hoje é quatro né? Elas estão ligadas a uma empresa de contabilidade. Eu penso que isso um dia vai acontecer, na minha ótica isso ainda não é uma verdade hoje tá? Mas eu até recomendo, quando eu fazia as minhas palestras eu recomendava, não diria fusão, pois fusão é uma palavra muito grandiosa. Mas olha se você tem um escritório pequenininho e outro tem um escritório pequenininho, junta pô... vocês estão começando e ainda não tem uma filosofia enraizada no negócio... junta... junta, porque se você tem 10 clientes e o outro tem 10, junta os dois, o software é um só, a faxineira é um só, o café é um só, o custo é um só, o sistema é um só. Então uma das saídas para você crescer... é juntar. Agora fusão e incorporação de clientes grandes, escritórios grandes, eu ainda vejo isso com um pouquinho de reserva.

**Rafael -**

Então aqui Sr. Pedro a gente termina esse primeiro bloco com relação à organização contábil. Vamos passar para o segundo com relação ao perfil empreendedor.

**Pedro Fabri -**

Tá..

**Rafael -**

Então eu gostaria que se o Sr. pudesse narrar a sua trajetória profissional, como posições ocupadas, datas, empresas e fatos relevantes, bem assim...

**Pedro Fabri -**

Aí eu vou ficar até amanhã cedo....(risos)

**Rafael -**

Bem assim resumido porque eu sei que é enorme... (risos)

**Pedro Fabri -**

(risos) Olha, eu vou tentar, eu vou tentar colocar algumas datas importantes. Então a primeira data importante é 1971. Então naquela época eu tinha 21 anos de idade e meu sócio 23. A gente era recém formado em economia e já éramos técnicos em contabilidade e agente queira montar um negócio. E eu e o Euclides começamos a conversar e pá, pá, pá....e um cunhado do Euclides que é o Lau, Francisco Lau, Francisco Lau e a mulher dele chama-se Lucimar, daí a origem FLAUMAR. Ele disse, olha tenho um escritório constituído, não funcionando, não tem cliente nenhum, eu abri até para atender um grupo de empresa, aí nos começamos. Então em 1971 foi o grande desafio. Nós começamos um escritório de contabilidade sem nenhum cliente, mas com sete, seis anos de fundação. É sempre bom explicar porque até hoje o cara fala, poxa se o escritório tem 48 anos de idade você é um cara conservado...rsrsrs...Certo... então não é verdade... A Flaumar foi fundada em 05/11/1964, naquela época pelo Lau só para atender um grupinho de empresas que... Não olha.. vou montar um empresa porque eu trabalho para quatro clientes e preciso dar nota então preciso montar uma pessoa jurídica. O Lau montou essa pessoa jurídica para poder atender um grupo empresarial da época. Depois em 1969 ele foi elevado para o cargo de diretor não precisa mais da firma, mas a firma estava constituída ele manteve ela sem movimento. Certo? E em 1971 ele mudou de endereço da onde ele morava para outro local e coincidentemente aquelas oportunidades que caem de colo na nossa vida né? Rrsrsr....Ele disse olha, se vocês quiserem tá aqui a casa o telefone, a firma constituída. Te dou seis meses de carência, daqui a seis meses vocês começam a pagar aluguel para mim. Se não der certo vocês me devolvem e um abraço. Foi assim que eu comecei. Fizemos um cartãozinho, de porta em porta e tal, pá.. pá.. pá.. Tivemos dificuldades até de conseguir os primeiros quinze clientes. A partir daí.. um foi chamando o outro e outro foi chamando um e graças a Deus a gente cresceu bastante. Então em 1971 nós começamos. Uma outra data importante foi em 77 quando a gente veio para o centro de Guarulhos. A gente começou num bairro aqui de Guarulhos, periferia. Viemos para o centro da cidade que era o sonho. Montar o escritório no centro..rsrsrs. E nessa época nos começamos a fazer os serviços pelo processamento de dados. Naquela época Rafael eu escrevia assim no meu papel timbrado “executamos nossos serviços por processamento de dados.” Era o grande tcham certo?? Eu trabalhava com a Servimec. Servimec era um processador.. um B.O...tinha um puta de um B assim, um BR um B500, uma puta de uma geladeira. Então você vinha, planilhava, levava o cartão perfurado, eles contavam tinha aquelas pastas stoc form certo? A gente buscava aqueles relatórios, então o serviço era feito por processamento de dados, diário, tudo bonitinho. Mas planilhado mão em mão, como se fosse uma ficha tríplice. Isso em 77. E em setenta, agora não vou te precisar, mas talvez em 80 ou 81 deu aquela febre do microcomputador no Brasil. Então eu fui distribuidor da Polimax. A Polimax era uma empresa que... eu comprei aquele...tipo aquele micrológica...

**Rafael -**  
XT..

**Pedro Fabri -**

XT... não.. não... que XT... antes disso...era aquele... parecia um long player que você colocava os disquetes e ele fica copiando assim... pá... pá...certo? então não era o XT ainda, era antes do XT. E eu fui trabalhar, comprei o computador, fui um dos primeiros escritórios de contabilidade da cidade de Guarulhos que teve processamento próprio. Fui um dos primeiros. E a empresa que vendeu pra mim chamava-se Polimax, uma empresa do sul. Eu peguei muita amizade com o vendedor, o Paulo Cesar e quando eu mudei já para esse endereço da SECON. Aí a SECON tava nascendo e o prédio ficou pronto e eu peguei e mudei o meu escritório para lá. A empresa SECON não existia mais, mas a Flaumar existia e eu fui usando o prédio junto e pagava o aluguel para o meu sócio porque não era dono e não sou dono sozinho até hoje. E aí nós começamos e eu montei uma distribuidora de computador. Eu fui distribuidor da Polimax e montei a PPL (Pedro, Paulo e Leo) montamos uma soffthouse para desenvolver programas de contabilidade, folha de pagamento, porque naquela época você vendia o computador e tinha que vender a solução. A solução era o software. Então montei a Flaumar informática. Trabalhei durante muito tempo com a Flaumar informática e a Flaumar contabilidade. Desenvolvendo software, e tive um revez a Polimax quebrou, ela faliu.... me deu um prejuízo desgraçado que eu fiquei com oito computadores que eu não sabia o que fazer, porque a empresa faliu, depois ela inventou o XT. Bom.... eu tinha uma equipe de oito vendedores já naquela época. A Flaumar informática cresceu mais que a Flaumar contabilidade e eu acabei pegando a distribuição da Itaotec. Eu fui o primeiro distribuidor Itaotec em Guarulhos. Eu comecei a trabalhar dessa forma. Só que aí meu negócio não é parte comercial, meu negócio é contabilidade e tal... e naquela época tinha uma forte concorrência do importabando. Você vendia um Polimax por dois mil dólares e o importabando era mil dólares. Os cara pegava o ônibus, ia até o Paraguay, os sacoleiro e trazia. Então eu não conseguia vender o Itaotec, porque os cara só vinha com os...

**Rafael -**  
Importado..

**Pedro Fabri -**

Os montados aqui... é os importados.... aí eu vi que a coisa estava feia e nessa altura eu tinha trazido um irmão meu que tava morando na Inglaterra e veio para o Brasil, ele é quinze anos mais novo que eu, é eu e ele só. E eu falei "Paulinho, você quer tocar essa parte de informática fica aqui comigo". E ele topou e tal e aí ele falou "Pedro, bicho ou nós vamos trabalhar com contrabando ou nós vamos fechar." Eu falei, "então a gente fecha, porque eu não vou mexer com contrabando". E o Paulinho ficou com a empresa. Não dei o nome de Flaumar, pois o nome Flaumar é meu. Ele transformou aquilo em Overtop. E aí ele fez o que quis fazer, certo? A Firma dele cresceu, mexeu com contrabando, largou a Itaotec. E ele tocou a vidinha dele. E eu saí da Flaumar informática. Então em 81, nesse período de 77 a 81 que foi a era da tecnologia de informática a Flaumar mergulhou no seus serviços de informática. Outra data importante foi 1990. Talvez a data mais importante foi de 90. Em 90 a Flaumar já estava grande, nós estávamos com 142 clientes, ocupávamos

quase o prédio inteiro, já estávamos com 50 empregados e eu trabalhava com qualquer negócio. Eu trabalhava com bar e o português chegava lá com aquele jaleco azul com o barrigão de fora assim com a caneta aqui né...e gritava lá da recepção “O Pedrão tá aí? oooo” E um dia eu falei.. puxa vida... naquela época eu trabalhava de gravata, eu sempre trabalhei de gravata, agora parei com isso. Aí eu falei “puta merda a gente estudou e tal..pra ficar atendendo um cara desse...” Bom aí coincidentemente veio o Plano Collor, veio esse consultor e aí foi a grande virada. Em 1990 eu tinha 142 clientes, eu vendi 72. Vendi. Vendi para um amigo meu. É chato de falar. Para o cliente eu não falei que vendi, eu falei que troquei com clientes de porte, fiquei com os maiores e passei os menores para esse escritório. Passei para ele e ele me pagou em 10, 15, nem lembro mais como ele me pagou, e eu passei para um escritório bom, até porque não queria deixar meus clientes na mão de qualquer um. E eu fiquei com apenas setenta clientes. E aí eu comecei a trabalhar de forma diferenciada. Parei com varejista, fiquei só com indústria ou com algum comercio maior, atacadista, um comercio maior. E aí a Flaumar começou a crescer, eu comecei a pegar um nome na cidade que atendia grandes clientes. Você não acredita que eu sou muito indicado por outros escritórios de contabilidade... tem escritório de contabilidade que pega o serviço e diz.. “não... isso aqui não é para mim não...eu vou passar para o Pedrão da Flaumar”. Então a gente passou a ter uma certa referência. Então em 90 foi quando a gente deu uma linha de corte. Em 2000..é.... Em 90, em 90 ainda, 92 ou 91 eu fui convidado para ser o Delegado do CRC em Guarulhos. O delegado era uma pessoa que faleceu, estava há 40 anos na mão dessa família, os Arrudas e o rapaz faleceu e fizeram uma escolha aqui na cidade e indicaram meu nome e eu aceitei. Então eu fui delegado do CRC de 91 a 96, 97. E fiz um bom trabalho. E a cúpula do grupo azul, que hoje eu sou coordenador, mas que naquela época eu nem sabia que existia, enxergou em mim uma possibilidade de ir para o CRC. Me convidaram, então eu deixei de ser delegado e fui ser conselheiro do CRC. E em prazo muito curto até eu cheguei a vice-presidente e a presidente. Então em seis anos eu era presidente do CRC. Então eu fiz uma carreira bastante alta, rápida, porque eu já tinha uma experiência como delegado. Então nesse período eu cresci, o meu nome cresceu demais em nível nacional, regional, Brasil. Até porque presidente do CRC São Paulo, quer queira quer não, desculpa eu falar, mas São Paulo é São Paulo. Você sabe que...

**Rafael -**

É o centro né??

**Pedro Fabri -**

Então aonde todo mundo queria que a gente fosse participar aqui e ali, daí eu comecei a ter, o meu nome começou a ter uma relevância muito grande no estado de São Paulo e no Brasil. E eu achei que isso fosse até trazer clientes para o escritório, mas muito pelo contrário, eu perdi cliente, porque você se afasta do escritório. A entidade é uma coisa que te da uma satisfação pessoal, massageia o seu ego, você vai para a mídia, você vai para o jornal, você vai aí para tudo quanto é canto, viajei o mundo até, fui pra China, participei de congresso. Enfim...foi maravilhoso, para mim, pessoalmente, mas para o escritório não foi legal. E quando foi em 2000, então em 2002/2003 eu fui presidente do CRC, em 2000/2001 fui vice-presidente. Eu fiquei seis anos envolvido com o CRC, quase que eu abandonei o escritório. Em 2004 eu voltei para o escritório... e encontrei o escritório um pouco

diferente do que eu tinha deixado. Os meus sócios nunca me mostraram nenhum problema, até porque eu tava lá e tal... eu vinha para a Flaumar onde eu trabalhava mais no telefone para o CRC do que para a própria Flaumar. Certo? Ficava viajando, ficava dois dias por semana no CRC, segunda feira toda e na quinta feira meio dia. E fora disso viajava....., então me dediquei pouco para o escritório, então o escritório deu uma balançada. Porque também antes deu ir para o CRC eu chamei meus sócios e fiz uma reunião com eles... “Gente to sendo convidado assim.. assim... tudo bem? Vocês seguram as pontas?”. E naquela altura a gente tinha 03 seguimentos. Nós tínhamos o segmento de RH, nós tínhamos o segmento jurídico, de direito e tínhamos o segmento de consultoria. Eu tinha 03 sócios, um de cada área. Então você fulano vai cuidar do RH. Nós montamos a Flaumar RH. Uma célula de negócios, só que aí nós não fazíamos somente departamento pessoal. Nos começamos a dar treinamentos, seleção de pessoal, etc.. etc.. Aumentei o leque de especialidades. Direito, eu tinha um outro sócio que era advogado. Começamos a fazer parcerias com outras empresas para poder fazer recuperação de ativo...é.... questionamentos principalmente, o que foi uma grande bobagem na minha vida, que foi pagar impostos com crédito, com.. com... enfim... essas que advogado gosta...mas eu não...

**Rafael -**

Compensação....

**Pedro Fabri -**

Compensação, etc.. etc... e a área de consultoria que a gente queria desenvolver um pouco mais a área de consultoria e auditoria. Que é meu braço direito hoje. E eu chamei os três e disse “olha cada um vai cuidar de um segmento, tragam o faturamento para essas áreas e 40% é da Flaumar e 60% é de vocês, ou o que ultrapassar um certo limite tem um custo né?”. O custo e mais o pro-labore deles. E quando eu voltei em 2004. Isso eu fiz lá atrás antes de ir para o CRC. Quando eu voltei em 2004, não era isso que tinha acontecido. Tudo bem, não é que eu ooo larguei a Flaumar nas mãos do bom vizinho. Acompanhava o resultado e tal...mas não vou dizer que dava prejuízo, porque graças a Deus a Flaumar nunca deu prejuízo. Mas ainda era a Flaumar contabilidade que sustentava tudo isso. Eu chamei os três e falei “gente ou vocês fazem a suas células de negócio lucrar, ou vocês estão fora, porque voltar a ser funcionário não voltam mais”. Então em maio de 2005 os três foram embora. Tudo bem, sempre eu nunca deixei de ter 85% da Flaumar. Eu e o Euclides. Hoje nós temos 95%. Então esse 15% estavam na mão desses três e mais meu filho também. Então eles foram sócios minoritários, mas eram sócios, com direito a conversar, falar, nosso pró-labore..... O meu pró-labore sempre foi diferenciado até porque eu tenho uma importância maior na sociedade. Esse meu sócio Eulides a muitos anos que ele não trabalha aqui, desde 83. Que aí eu posso te falar depois se você quiser eu tenho outras empresas que eu participo. Eu como investidor e o Euclides.... um dia eu falei “Euclides, você cuida dos interesses lá da Milafab e eu cuido dos interesses da Flaumar”. Então eu tenho uma construtora, vários negócios que funcionava como investidor. Não como...A minha dedicação de trabalho sempre foi a Flaumar. Então em 2005 eu acabei recomprando a parte que todos esses três aqui eram funcionários da Flaumar, meus funcionários que levei à sociedade. A parte que eu vendi para eles eu recomprei e fiquei só, eu e o meu filho, e o Euclides. Mas o Euclides como te disse é meu sócio, faz 50 anos

que estamos juntos, é meu amigo de infância, mas ele não trabalha aqui comigo desde 83. Para você ter uma ideia. E o Pedrinho e eu é que tocamos a Flaumar. Então nós demos uma enxugada, diminuimos, voltamos a fazer só contabilidade. Então hoje eu estou emparceirado com advogado, estou emparceirado com o cara de RH, meio que desfiz aí o bando, mas eu não tenho mais uma administração ou uma interferência de RH. Em 2000, isso foi 2005, em 2010 eu convenci pelo meu filho, mas também me convenci que era uma boa ideia nós montamos duas Flaumar. Externamente era Flaumar unidade Maia e Flaumar unidade Centro. Mas para nós era Flaumar VIP e Flaumar Normal. Então nós montamos aquilo que bancos fazem com a gente. Montam unidade Prime, Personalitê, Van Gog, essa coisa toda. Então nos alugamos um imóvel na Salgado Filho, porque essa zona aqui é a melhor zona de Guarulhos, não aqui exatamente, mas a três quadras para lá. Eu aluguei uma casa três quadras para lá no borburinho do Jardim Maia e montamos a Flaumar e levamos 35 clientes para lá só. Então a gente queria, a Flaumar Centro ficou comigo eu fiquei lá com setenta e poucos clientes. Hoje nós temos, não chega a cem tem hoje 92 clientes. Aí essa unidade centro eu iria preparar para vender e ficaria só com a unidade VIP e eu particularmente ia ficar só de consultor e tal, queria diminuir meu ritmo de trabalho. Mas isso não foi uma atitude boa, nós erramos nessa nossa estratégia. Nos dividimos os dois escritórios, dividimos as forças. Gerou um baita de um custo dobrado, sistema, porque eu contratei uma empresa para fazer ligação por rádio... foi uma bosta...certo?.. Enfim... nós patinamos... não foi 2009... Nós patinamos 2010/2011. Foram dois anos terríveis. Quando chegou em 2011, chamei o Pedrinho e falei...."Pedrinho não tá dando certo, estamos perdendo cliente, o cliente está ficando, nível de insatisfação foi lá para cima." Certo? Cliente tinha ligado, falava comigo, não falava com Pedrinho, não tá aqui... tá lá, tá lá,... não tá aqui...enfim, não foi legal. Final de 2011 nós resolvemos juntar. Saí do prédio que estávamos que é nosso e aluguei um prédio novo que é esse aqui. Nos construímos um prédio para levar a Flaumar, mas no fim eu aluguei o prédio para a prefeitura e a prefeitura ocupa o prédio que era nosso. Eu aluguei esse prédio aqui e trouxemos as duas unidades para cá, ou seja, juntamos as duas unidades novamente. E felizmente essa foi uma atitude que deu certo. Em 2011, também junto com essa mudança nós trouxemos um diretor de tecnologia, um cara muito bom o Truiz, Alexandre Truiz que é a 12 anos é gerente de TI de uma grande empresa. Não tem nada a ver com contabilidade, não é contador. Mas veio com uma tecnologia, uma experiência interessante e ele tá cuidando toda dessa parte tecnológica, essa junção, essa migração de cliente, hoje praticamente nota de saída nós já temos tudo integrado. Bom agora com o SPED tem que ser mesmo né? Mas enfim a Flaumar estava parada, tecnologicamente estava parada. O Pedrinho gosta de tecnologia, mas ele não pode cuidar de tecnologia. Ele tem que cuidar do escritório como um todo, certo? Então na minha parte tecnológica eu tinha um gerente, o Gilberto que trabalhou comigo muitos anos, mas lamentavelmente ele recebeu um convite para trabalhar em um escritório de advocacia até para cuidar da parte de TI e parte financeira, então ele foi para lá. Então eu posso dizer para você que 2011, em 28/12/2011, nós mudamos para cá. Então nós estamos aqui há um ano e dois meses. E felizmente os níveis de reclamação diminuíram, hoje estabilizou. Inclusive nós tivemos um problema entre os funcionários. O cara que foi para a unidade VIP se sentiu prestigiado e o cara que ficou na unidade centro se sentiu castigado, desmerecido. Criou uma rixa entre as duas unidades. Rapaz, você não imagina a dor de cabeça que tive com isso. Agora, não vou dizer que o funcionário não sai



mais daqui, mas diminuiu o turnover, estava um turnover forte demais, a gente perdeu um pouco do comando. A gente agora conseguiu retomar e aquilo que eu queria me afastar, muito pelo contrário, acabei mergulhando um pouco mais para poder ajudar a reconstruir essas imperfeições que estavam acontecendo. Por isso que eu costumo dizer que o passado não garante o futuro. As vezes se fala....eu tenho uma puta de uma empresa, nome e tal...Tudo bem a credibilidade é meu ativo, mas se você der moleza, você tomar uma decisão errada, coloca em risco todo o seu passado de tantos anos que tem de tradição. Então felizmente para o mercado isso não foi muito aparente, estou falando de uma forma bem íntima com você. Eu sei das fragilidades nossa. Eu costumo dizer “hoje nós somos respeitados muito mais pela concorrência do que pelo próprio cliente”...(risos). A concorrência fala em Guarulhos a Flaumar é quem manda. E a gente sabe que tem alguns pontos frágeis para melhorar e estamos melhorando. Eu diria sem pontuar que talvez fosse essa a minha trajetória de forma bem resumida, eu podia te contar muito mais coisa, mas acho que por aí dá para você se divertir... (risos)

**Rafael -**

O Senhor teve alguém que serviu de modelo para essa decisão de tornar empresário?

**Pedro Fabri -**

Olha, eu tive duas pessoas importantes na minha vida, primeiro o professor Fernando Conti, esse cara, eu fiz técnico em contabilidade aqui no Monteiro Lobato em Guarulhos, fiz porque era opção eu queria estudar engenharia, mas meu pai não tinha condição de bancar o curso para mim ai eu mudei para Guarulhos e o colégio tinha disponível era um colégio técnico e eu acabei fazendo contabilidade sem querer, não gostava, eu gosto de desenho de matemática, é... estatística, mas eu não gostava muito de débito e crédito, olha só parece castigo né? Hoje eu vivo e adoro o que eu faço. Aí eu fui fazer faculdade de Economia, em 1970 eu entrei na faculdade de Economia. Naquela época Delfim Neto, milagre econômico, economia era o tcham. Era o que é o hoje administração aquela época era economia, economia, era talvez mais importante do que ser advogado para aquela época. E eu fiz economia. O curso completo de economia. Quando eu estava no primeiro ano do curso de economia, no curso de economia você tem contabilidade e eu tive um professor chamado Fernando Conti, que acho, acho não, agora ele faleceu a pouco tempo uns 04 ou 05 anos, um dia eu escrevi um fax para ele, pois não tinha email ainda. O dia que eu me tornei presidente do CRC eu passei um fax para ele dizendo, contando isso que estou falando para você com bastante detalhe. E ele mostrou pra mim um lado da contabilidade que eu não tinha enxergado, um lado empresário, um lado de prestação de contas, lado de gestão, lado de informação gerencial, lado de, sabe pra mim debito e credito era aquilo que debita quando entra e credita quando sai e vice versa, e tal, tive um professor que me deixava maluco. E o professor Fernando Conti começou a mostrar e eu comecei a enxergar uma coisa interessante, comecei a gostar um pouco mais de contabilidade, então esse foi o primeiro principio importante. E a pessoa mais importante foi o Francisco Lau Neto, que me ofereceu essa oportunidade, ele é contador e aí eu comecei a trabalhar com escritório e eu não sabia nada, eu não sabia nada, certo e ele saia do serviço dele as 22 horas as vezes as 23 horas e passava na Flaumar e a gente trabalhava até a meia noite, onze e meia, era direto e ele vinha me ajudar a fechar balanço e me

explicar como é que é e tal, e ele devagarzinho com todo carinho, com toda amizade que tenho por esse homem hoje ele me ajudou a gostar e me ajudou ele deu aquele empurrãozinho que eu precisei na área contábil e aí eu comecei a minha carreira e evidentemente hoje eu adoro o que eu faço, sou fanático por contabilidade muito mais pela gestão da contabilidade do que pela contabilidade pura, hoje eu sou mais um administrador do que um administrador certo? Mas ainda sou eu que dou o toque final no balanço, eu que analiso o fechamento, eu quero ver, eu quero fazer aquelas análises, a gente batendo o olho enxerga o que os outros não vê. E com certeza hoje eu tive e tenho ainda outros negócios e esse meu lado empresarial me ajudou muito o fato de eu ser contador. Hoje quando eu vou fazer algum negócio, essa visão que a gente tem, é outra visão. Feliz o cara que tem uma formação contábil. Hoje o cara é industrial, tem uma empresa, aquele cara que tem uma formação contábil ele sai na frente.

**Rafael -**

No ambiente atual, analisando hoje esse ambiente onde nos encontramos qual a possibilidade de uma pessoa ter sucesso como empreendedor? Está mais fácil? Está mais difícil?

**Pedro Fabri -**

Eu acho que está um pouco mais difícil, eu diria o seguinte olha hoje. Eu comecei de uma forma que muita gente do passado começou. Sem cliente, sem nada, de porta em porta, levando cartãozinho, eu acho que hoje se o sujeito quiser montar uma empresa de contabilidade falando do nosso negócio eu acho que ele deveria primeiro fazer, ser um profissional competente, isso é obrigação, trabalhar em um escritório de contabilidade, um bom escritório de contabilidade, trabalhar em uma empresa de auditoria se possível, reunir todas essas experiências e depois sim montar uma empresa de contabilidade já um pouco mais estruturada, porque hoje, eu penso que se você vai começar hoje com quem você vai começar? Bar, açougue, padaria, aquele comérciozinho, isso daqui a um pouco vai acabar, com essa tecnologia toda, o supersimples o cara não precisa nem mais de contador, precisa de um despachante para abrir a firma para ele. Daqui um pouco o cara vai emitir uma nota e vai mandar o imposto para você pagar, no próprio sistema, pela internet, então nosso trabalho operacional está acabando, tá ficando um trabalho mais intelectual, mais de análise, de gestão, então evidentemente aquele cara que começa e trabalha com gente pequenininho, acabando não tendo muito sentido o trabalho dele. Ele já tem que começar nesse nível que estamos agora. Então para isso ele tem que reunir informações, trabalhar talvez aí como funcionário, chegar a um gerente, e às vezes o escritório de contabilidade oferece muito isso, a carreira dentro do escritório de contabilidade você consegue se for uma cara com vontade e competência você sobe muito rapidamente, aqui não sobe mais porque o cara não é competente porque espaço tem. Tô doído para ter mais gestores aqui, só não tenho porque as vezes não, o cara não mostra competência. Então eu penso que trabalhar em uma empresa de contabilidade ou auditoria pode até não ser economicamente das melhores, mas dá para ele uma sustentação que daqui a pouco dá para ele ou se tornar sócio de uma dessas empresas que ele trabalha, se for uma empresa pequena, ou ser sócio de uma empresa de auditoria que também não é uma coisa de outro mundo, ou eventualmente montar seu próprio negócio ou trabalhar aí ser um CEO de uma grande empresa. Mas eu penso que hoje esse caminho que eu

trilhei não esta muito fácil para se trilhar na atual, o que o mercado exige hoje para o cara ser um profissional da contabilidade. Hoje o cara, antigamente o cara tinha uma maquina de escrever. Eu comecei meu escritório com uma maquina de escrever que minha mãe deu de presente quando eu fiz 15 anos que era uma maquina de datilografia certo?.. e eu comprei uma maquina que eu paguei em 24 parcelas uma maquininha de somar. Hoje você não consegue se não tiver, softwares, sistemas, hoje você tem que investir, coisa que no passado era só ter um pouco de inteligência.

**Rafael -**

O que o Sr. considera necessário para ter sucesso nessa nossa atividade?

**Pedro Fabri -**

Bom, ser um cara sério, credibilidade, credibilidade e mais credibilidade. Eu acho que hoje você tem que ter na nossa profissão por obrigação competência. Aquela historia de que quanto mais complicado melhor é aquela figura e lamentavelmente contador tem essa imagem de ser contratado para fazer o cara pagar menos imposto, para achar um caminho subterfúgio, um caminho alternativo, isso eu nunca comunguei com isso, mas isso muita gente tem sucesso financeiro trabalhando dessa forma. Vendendo garantias, que é amigo do amigo do fiscal, isso acabou, então tem que ter competência, eu acho que você tem que fazer educação continuada sempre, não dá para você falar me formei e acabou, não, você se forma aí que começa as suas especializações, tem que fazer os cursos que o sistema oferece, CRC, SESCOB, SESCOP, e sindicatos e outros que são pagos, pois esses são de graça, mas você tem que fazer, internet tem que pesquisar, infelizmente essa é a nossa profissão. Nos temos que estar super atualizados, portanto basicamente você tem que ser competente, estudioso, dedicado, e aí vem a parte de credibilidade e ética, que são duas coisas que caminham juntas. Eu penso que na minha carreira profissional eu já tive muitas oportunidade de ganhar algum dinheiro fácil mas que eu tinha que colocar em jogo alguma coisa que eu poderia me arrepender, então eu hoje o meu grande ativo, se eu estou tendo o prazer de você vir aqui é porque alguém disse esse cara é um cara sério (risos). Então isso é o que me da credibilidade, então isso eu acho que é condição não só para contador, mas para qualquer profissão. E mais do que isso eu penso que você tem que se dedicar ao seu cliente, independente se seu cliente é pequenininho, ou se você tem mais poder do que ele, se tem mais dinheiro que ele, não importa. Se você está cobrando pouco o problema é seu, mas a hora que ele contratou teu trabalho de para ele aquilo que ele precisa de você, que é o teu máximo.

**Rafael -**

O Sr. se considera uma pessoa empreendedora?

**Pedro Fabri -**

Sim, sim.

**Rafael -**

Porque?

**Pedro Fabri -**

Porque estou buscando sempre desafios. Eu diria que quando eu digo que sou empreendedor não seria só porque eu faço empreendimentos financeiros. Eu faço empreendimentos de uma maneira em geral, eu sempre estou precisando fazer alguma coisa, eu sempre to precisando, hoje faço muito menos do que eu fazia no passado, mas ainda eu estou no Rotary, estou organizando conferencias, faço parte de grupos, dirijo a entidade do grupo Azul, eu preciso estar motivado eu preciso ter uma ocupação eu preciso estar com desafios. Porque cuidar do meu negocio aqui para mim é meio feijão com arroz, isso eu já faço a muitos anos e eu não tenho, isso não me causa muitos desafios. O que me causa desafios são os desafios dos nossos clientes que as vezes me chamam para opinar dentro de um empreendimento que não é meu e que é dele, e fora disso eu gosto também, eu acho que a gente ta sempre querendo somar alguma coisa, então eu vivo fazendo empreendimento, ou empreendimento de fato, empreendimento ao pé da letra, uma construção, nos estamos com um empreendimento agora, fazer um empreendimento imobiliário de lazer, 04 chalés aqui em uma chácara que eu tenho. Então eu penso que esses desafios de ter o que fazer é o que te deixa vivo, é o que te faz ficar vibrando com as coisas, senão fica em casa, não vai tirar nem o pijama né. Aí esse é o começo do fim né? (risos). Na vida você busca, a gente tem praticamente três grandes fases na vida. A primeira é buscar a sua realização profissional, seu sucesso. A segunda é você começar a melhorar um pouco o seu padrão de vida, ter um carro melhor, uma casa de campo, sei lá um apartamento na praia. E depois a terceira é você consolidar isso tudo, você não perder isso tudo que conseguiu e antes de chegar nessa fase alguns querem poder, que também é uma coisa que todo mundo busca, essa vaidade ela quando bem usada ela é bonita é interessante ela é útil, faz bem, mas ela tem um momento que se você usar ela mal ela te prejudica, você navega no limite, é perigoso até a vaidade é perigosa. Mas eu acho que a gente tem que ter um desafio. Se você levantar de manhã e não ter o que fazer, não ter um desafio, um problema até para resolver, porra, aí fica de pijama mesmo... (risos)

**Rafael –**

O Sr. já trabalhou como empregado?

**Pedro Fabri –**

Já. Muito pouco mas já.

**Rafael –**

Como foi essa experiência?

**Pedro Fabri –**

Pucha, bicho. Eu trabalhei muito pouco. A verdade é que eu tinha 11 anos de idade e o meu pai comprou uma loja. Minha mãe comprou uma loja. Estava no nome do meu pai, mas quem comprou foi ela. Um bazar. Chamava-se Bazar São Pedro, porque até então eu era filho único. Eu era filho único Bazar São Pedro, meu pais eram semi analfabetos, e eu com 11 anos de idade eu cuidava do caixa da empresa. Chegava mercadorias eu colocava o percentual mais 40% eu fazia essa conta, é eu já estava fazendo contabilidade, verdade. Então eu cuidava disso eu ia no banco, controlava o saldo, aquela coisa toda e então eu comecei a trabalhar na loja de meu pai. Então eu não era empregado, eu era o filho do dono (risos). E durante muitos

anos eu tocava a loja. Quando eu tinha 14 anos eu não queria ficar mais na loja, porque eu não ganhava dinheiro, aquela coisa de trabalhar com o pai, aí eu fui trabalhar de Office boy na Correia da Silva, uma firma que existe até hoje. Eu trabalhei de boy durante 01 ano eu fui Office boy dessa empresa. Aí saí, voltei a trabalhar na loja porque meu pai precisava, e depois na loja eu tinha regalias que como empregado eu não tinha. Quando eu tinha 18 anos eu fui trabalhar como auxiliar de contabilidade numa empresa chamada Companhia Paulo Chaves Exportadora, fundada na época do império para você ter uma ideia e eu trabalhei nessa empresa durante uns 09 meses, eu só trabalhei lá para poder pagar o cursinho. Quando eu entrei na faculdade as minhas notas de ingresso não foram altas então eu não consegui estudar a noite eu só tive vaga para manhã e não é todo mundo que pode estudar de manhã. Então eu tive que largar o emprego, voltei a trabalhar lá na loja junto com meu pai no período da tarde, felizmente nessa época a gente já estava em uma situação um pouco mais confortável a loja já tava indo bem e eu trabalhei, eu estudei um ano durante o dia e trabalhava na loja a tarde, no ano seguinte eu consegui ir para a noite aí ficava durante o dia a vontade. Aí foi exatamente aí em 1971 que o Euclides já estudava comigo, nos dois... e aí vamos trabalhar? Vamos montar um negócio e tal... e aí surgiu a Flaumar. Quando surgiu a Flaumar meu pai já estava numa época de aposentar a loja estava muito bem, já tinha uma filial e meu pai me falou “Filho você não quer ficar com a loja?” Poxa a loja sustentava a família né? Eu falei “o pai não é isso que eu quero”. Então meu pai vendeu a loja e eu fui tocar o escritório. Eu queria um negócio meu que eu construísse e depois também a loja não era bem, infelizmente a loja de bazar e papeleria depois acabou, porque naquela época não tinha os shoppings, não tinha os supermercados, tinha empório e tinha bazar, isso em 1971. Então eu trabalhei de empregado nesses dois momentos. Primeiro quando eu era boy com 14 anos e depois como auxiliar de contabilidade por quase um ano e aí eu montei a Flaumar. A 42 anos atrás. A experiência foi válida. Eu acho que talvez se eu tivesse trabalhado um pouco mais eu... Eu comecei o escritório sem saber absolutamente nada. O meu primeiro cliente foi meu pai, a loja. Eu fui no contador dele o João, meu amigo. Falei “João estou começando meu escritório”. E o João me ajudou, porque eu não sabia lançar um livro, aí eu ia lá o João me ajudava, eu ia no posto fiscal, eu aprendi muito. Os cara no posto fiscal falava lá vem ele e me ajudavam muito. Eu parecia rato de poço eu vivia lá. Eu não sabia absolutamente nada, eu não sabia fazer uma petição, fazer um requerimento, nada, eu aprendi na porrada mesmo...(risos), mas naquela época era diferente. Naquela época se permitia isso, hoje é diferente.

**Rafael –**

O Sr. já comentou alguma coisa com relação às atividades externas da organização contábil. O Sr. atua nos órgãos de classe da profissão, política, religião, esportes, entre outras entidades. Que valor o Sr. pode atribuir a essas atividades externas?

**Pedro Fabri –**

Nossa. Eu já te falei até, eu acho isso preponderante. O sucesso da minha vida profissional eu reputo que sem sombra de erro, sem medo de erro, uns 30 ou 40% eu refuto por essa minha atividade extra empresa. Eu falo muito isso para o meu filho. Não adianta você ficar somente aqui trabalhando e não sabendo o que está acontecendo em seu entorno. Então as entidades de classe contábil, eu to vivendo a profissão eu to ajudando a construir a profissão. As coisas estão acontecendo e eu

estou lá. Entendeu, então eu sou um cara que tenho a notícia em primeira mão. Então poxa vida eu participei da construção disso, eu participei da construção daquilo, fui no congresso que se falou não sei o que, fui no congresso de lançamento do programa tal. A gente as vezes não se da conta de tudo isso, mas quando você me faz uma pergunta dessa agora, eu digo puxa vida eu, participei de tudo isso então eu sou suspeito para falar, mas isso me trouxe problemas. O meu relacionamento com minha mulher foi bastante prejudicado, porque quando você começa a participar de entidades você abandona o convívio com sua família e com seus filhos também, talvez eu fui fanático demais e isso me prejudicou, tudo bem que vivo bem com minha família e tal, mas tivemos alguns arranca rabos homéricos, a ponto de quase eu ter que largar minha família porque eu estava mergulhando demais nas entidades. E vou te dizer mais eu parei das entidades porque senão eu teria que abandonar minha família. Porque senão eu hoje estaria no Conselho Federal, na FENACON, no SESCON, com certeza, porque convites não me faltaram para isso. Então cuidado com o fanatismo, cuidado com o excesso. Porque é bom. Participar de entidades, você consegue atingir um estagio onde todo mundo te paparica. Lá você é o rei os caras te oferecem automóvel, te oferecem todas as mordomias e viagens de primeira classe, viaja pelo Brasil inteiro, os caras te pegam no aeroporto te levam, você é um artista, chega lá tem lugar reservado para você. Então é muito bom isso aí, mas tem que se preparar para um dia deixar de ter. Ser presidente de uma entidade, você tem que se preparar para ser, mas tem que se preparar muito mais para deixar de ser. Porque a hora que você tem a caneta na mão você é poderoso, depois no dia seguinte da posse do outro a caneta não é sua mais, aí você tem que estar preparado para essas coisinhas. Porque entidade é assim, poxa eu fui presidente do Conselho Regional de São Paulo, entidade com 250 empregados à minha disposição. Eu tinha dois motoristas e dois automóveis a minha disposição 24 horas por dia. Então eu não ganhava dinheiro, mas eu ganhava status e uma mordomia fantástica.

**Rafael –**

E esse status trouxe para dentro da organização do Sr. algum benefício?

**Pedro Fabri –**

Veja bem, você se começa a se sentir seguro. Você começa a por exemplo hoje eu não tenho sabe, eu se eu precisar falar com qualquer pessoa, se tiver que falar com o presidente da republicou ou com o delegado, governador eu vou lá e falo. Eu cresci demais do ponto de vista, se eu tiver que falar em publico eu falo. Quando eu comecei minha profissão eu fui no Rotary, na primeira vez que eu subi na tribuna que é um degrauzinho desse tamanho eu tremia, eu não sabia se o microfone tinha que grudar aqui, se dá choque, é brincadeira, então esse domínio de falar em público de se relacionar, de você se sentir auto confiante. Essa é a palavra chave. Então hoje eu vou para uma reunião, onde quer que eu vá, eu tenho autoconfiança, eu sei falar não. Eu não tenho vergonha em falar que eu não sei, essa segurança as entidades me ajudaram. O Rotary me ajudou barbaridade. Eu quando entrei no Rotary eu tinha vergonha dos cara. O cara é diretor daquela empresa, então você começa a se sentir um pouco inferiorizado quando você vai para um ambiente acima do teu. Então hoje, não PE que eu sou melhor do que ninguém, mas hoje eu tenho essa autoconfiança que eu consegui através de participar, então eu já participei para você ter uma ideia da Associação Comercial, FIESP, Viva Guarulhos, CRC, Sindicato, SESCON, FENACON e outras.

**Rafael –**

O que o Sr. considera essencial para ter sucesso no dia-a-dia? E isso de alguma forma explica o sucesso que o Sr. atingiu?

**Pedro Fabri –**

Dedicação, eu acho que nunca medi tempo de trabalho, sempre me dediquei, 24 horas no ar. Eu até sou fanático demais, mas não levo serviço para casa, não trabalho em casa. Mas eu levo a preocupação, eu não desligo, o cliente esta com fiscalização eu acordo de noite pensando no que eu vou fazer, como é que ele pode fazer. Eu mergulho no que eu faço. Eu acho que essa dedicação é que me fez ter um certo sucesso. O cliente sabe que pode contar comigo.

**Rafael –**

Como que o Sr. se prepara para o futuro?

**Pedro Fabri –**

Olha o meu futuro é agora (risos), meu futuro, como se diz eu tenho mais passado do que futuro (risos). Eu já me preparei para o futuro. Do ponto de vista econômico eu fiz alguns investimentos construí alguns imóveis, e hoje me permite até sem a renda daqui. Então nesse sentido eu to meio sossegado. Então pro meu futuro como eu te disse, eu pretendo deixar isso aqui, que o Pedrinho assuma de fato e de direito. Hoje ele ta tocando é a cabeça da parte operacional da Flaumar, mas ainda eu to aqui. Ele sabe que ele sai de lá ele bate na porta eu dou minha opinião, etc.. etc.. então eu quero ver se cada vez ao invés de vir aqui todo dia, eu venha três vez por semana e depois duas vezes por semana, diminuindo o ritmo, tocar meus outros empreendimentos fora daqui. Então minha preparação para o futuro é sobre esse aspecto. Sobre o aspecto profissional eu sou um pouco relapso. Hoje por exemplo eu não faço mais leitura técnica, é até um pecado o que eu estou falando, claro que eu leio, mas eu sou aquele cara que lê a manchete do jornal e no máximo três parágrafos. Não vou mais saber se pode se a alíquota é 12 ou 13, então hoje eu estou mais um pouco generalista. Não quero esquecer o que eu já sei, mas não quero aprender esse mundaréu de coisas novas. Então essa dedicação à parte técnica que é talvez a essência do nosso trabalho. É claro que o conceito eu nunca vou deixar de ter. Então hoje eu não tenho mais aquela dedicação de me especializar nisso ou naquilo. Hoje eu estou preocupado em melhorar a minha qualidade de vida, a minha saúde, estou um pouco pesado, já estou com alguns problemas de saúde que não posso fazer alguns exercícios, então, é claro estou com 63 anos, não posso falar que estou velho, mas não posso falar que estou com toda essa vitalidade né? Então me preocupo em melhorar um pouco minha qualidade de vida e trabalhar um pouco menos e fazer aquilo que eu gosto, que é trabalhar um pouco mais em alguns projetos sociais que eu gosto. Enfim não quero sumir, vou continuar participando dos congressos, mas hoje eu vou nos congressos para rever os amigos e não mais para aprender. Mas continuo frequentando e com certeza vou continuar.

**Rafael –**

Quais competências o Sr. possui e que considera importantes para ser empreendedor?

**Pedro Fabri –**

Eu acho que honestidade, basicamente a honestidade, não me arrependo já poderia ter ganho algum dinheiro a mais, já perdi oportunidades de ganhar alguns cargos, mas o importante é você estar bem com você mesmo.

**Rafael –**

Atribua uma nota de 0 a 10 ao seu grau de preparação para os desafios da sua carreira como empreendedor.

**Pedro Fabri –**

Ahh... sei lá uns 08. Podia ser melhor, sempre podia.

**Rafael –**

O que mais o Sr. pretende realizar? O Sr. pretende deixar alguma coisa para a posteridade?

**Pedro Fabri –**

Olha, eu penso que já tenho uma historia que me permite deixar já alguns rastros ai dentro da profissão, nessas entidades já contribuí bastante. Continuo contribuindo, claro com uma carga horária menor e sempre que sou chamado dificilmente eu falo não para aquilo que eu sinto que eu posso ser útil. Evidente que a gente tem algumas habilidades, nos somos contadores nos temos facilidade de cuidar da parte financeira de uma entidade, de fazer um balancete, de um orçamento, de organizar algum evento, ta certo, então ou seja, eu nunca vou falar não para as pessoas para a comunidade que eu faço parte, sempre gosta de estar ajudando.

**Rafael –**

Agora para encerrar esse segundo bloco, o que o Sr. diria para aqueles que estão iniciando seus negócios agora dentro da área contábil? Seja como empresário, seja como funcionário?

**Pedro Fabri –**

Olha, acreditem. Eu acho que é uma profissão que tem menos glamour, mas é uma profissão que traz muita satisfação e muito dinheiro. As coisas tem que ser dos dois lados. Não adianta você trabalhar em um negocio que só te da dinheiro e não te da satisfação. Eu acho que é melhor até o que te dá mais satisfação e menos dinheiro se você for fazer uma comparação. Durante a minha vida profissional eu nunca busquei muito o dinheiro, eu sempre busquei uma satisfação profissional, o dinheiro ele veio naturalmente, é uma consequência natural. Então se você... é a mesma coisa se você trabalha de empregado e você acha que seu patrão, esta te usurpando ou se você não é reconhecido, mas não é por isso que você vai deixar de fazer o seu trabalho. Faz, faz cada vez melhor porque você quando esta trabalhando, você esta aprendendo, o que você aprende é teu, você vai embora e leva consigo. Eu falo isso muito para todo mundo que eu tenho chance de falar, para os jovens. Aprendam, não façam somente aquilo que é o seu trabalho, olhem o que o vizinho está fazendo, aprenda com ele, aprenda outro serviço que não é teu, leia outros assuntos que não são seus, seja um cara de cultura, interessado. Um dia a sorte aparece. Você não vai ter sempre um empregador que não te reconhece. Um dia você vai ter um empregador que te reconhece. Então o segredo do sucesso dessa turma que esta começando agora é ter um pouquinho mais de perseverança e



dedicação. Comprometimento, as pessoas não estão comprometidas com o trabalho. Hoje você sente isso, eu tenho hoje aqui 60 funcionários, eu sei quando ele esta envolvido em realizar aquela tarefa ou quando ele esta fazendo simplesmente o que você esta mandando porque é o chefe dele. Então esse jovem que acha que acha que esta enganando todo mundo está enganando a si próprio. Então eu penso que o jovem deve ter dedicação, comprometimento e principalmente uma certa fidelidade as pessoas, honesto.

**Rafael –**

Tem algum assunto que não foi tratado que o Sr. gostaria de comentar antes de encerrarmos?

**Pedro Fabri –**

Não. Olha eu acho que você foi muito feliz, você conseguiu tirar de mim tudo o que eu, tudo bem que eu sou muito falante, as vezes eu até falo mais coisa do que precisa, mas eu acho que essa conversa foi muito agradável, a gente que é um pouco antigo a gente gosta de falar coisa do passado. Você pode reparar, a hora que você da um pouco de oportunidade da pessoa mais velha falar um pouco da vida dele, você vai ver, você vai deixar esse cara muito feliz. Você me causou, me proporcionou momentos de prazer de estar contando a minha historia para você e quando eu conto a minha história para você eu to lembrando de momentos agradáveis e claro outros desagradáveis que tiveram. Mas eu acho que Deus foi muito bondoso comigo, eu sou um cara extremamente privilegiado na minha vida, eu nasci pobre e eu tinha sonhos na vida em realizar algumas coisas materiais e algumas coisas profissionais e hoje sinceramente eu falo olhando no seu olho, eu acho que eu realizei muito mais do que eu esperava. Talvez pela minha simplicidade eu pensava pequeno, mas eu não vou dizer que sou um cara realizado, porque um cara realizado é só quando morre. Mas puta o que eu queria fazer eu fiz tenho um reconhecimento muito forte da minha categoria, onde eu vou, sou muito bem querido, muito bem recomendado, muito bem recebido. Mas enfim essas coisas dão prazer pra gente, e se nessa conversa nossa eu consegui passar alguma coisa pra você, se eu conseguir ajudar você no seu trabalho e se esse teu trabalho, que você vai fazer, que eu quero receber ele depois de pronto ele não só fizer bem para você na sua formação profissional, mas que ele seja útil para as pessoas que vão ler o seu trabalho, que vão ter acesso a ele, e aí você se sentir realiza e eu vou ficar feliz em estar ajudando nesse caminho todo.

**Rafael –**

Então Sr. Pedro para finalizar eu gostaria mais uma vez de agradecer a disponibilidade do Sr. ter cedido esse tempo e a oportunidade por eu estar fazendo parte dessa historia do Sr. e o Sr. fazendo parte da minha.

**Pedro Fabri –**

Da sua exatamente, fico muito feliz.

**Rafael –**

Então eu gostaria de agradecer em nome do prof. Ivam, em nome da FECAP mais uma vez pela oportunidade.

===FIM===

## TRANSCRIÇÃO SEBASTIÃO LUIZ GONÇALVES DOS SANTOS

**Rafael -**

São Paulo, 9 de abril de 2013, estou aqui com o senhor Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos para dar continuidade às entrevistas do projeto de pesquisa de mestrado em contabilidade da FECAP, que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. Essa pesquisa pretende proporcionar um melhor conhecimento do segmento de empresas de serviços contábeis, bem como demonstrar que atitudes empreendedoras pode fazer diferença num ambiente de negócio altamente competitivo. Senhor Sebastião, em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a oportunidade, a disponibilidade de participar desse projeto de pesquisa, onde conforme eu falei já, pretende trazer um pouco de conhecimento pra dentro dessa área contábil, demonstrar que atitudes de algumas pessoas ao longo de sua trajetória de vida deram certo, vamos dizer, funciona.

**Sebastião -**

Eu fico muito agradecido e honrado em ser escolhido entre as personalidades, para poder contribuir para a conclusão do seu trabalho de pesquisa de mestrado em contabilidade da FECAP, que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis

**Rafael -**

Obrigado. A entrevista vai ser composta por 24 perguntas, distribuídas em três blocos, e esses blocos terão como objetivo levantar o perfil de administração da empresa, o perfil do empresário contábil e o último bloco o encerramento. Eu já falei anteriormente, gostaria de frisar novamente que o senhor pode ficar a vontade, a hora que o senhor quiser, pode pedir pro microfone, o gravador seja desligado, ou se o senhor quiser não responder alguma pergunta, o senhor fique à vontade,

**Sebastião -**

Entendi como estruturou a formatação da sua pesquisa, e responderei conforme iremos evoluindo no assunto.

**Rafael -**

Após essa entrevista nossa, os dados serão transcritos e encaminhados via e-mail para o senhor completar mais alguma coisa ou suprimir alguma coisa. Já falei anteriormente também que possivelmente haverá uma segunda entrevista para avaliar esses dados ou correção.

**Sebastião -**

Totalmente compreensível, estou a inteiríssima disposição.

**Rafael -**

Teoricamente, ainda vamos ver como vai ser. Então vamos lá. Então esse primeiro bloco de perguntas, o objetivo dele é montar o perfil da administração da empresa contábil. Existem outros parentes que trabalham na organização do senhor?

**Sebastião -**

Na Gonçalves Assessoria Contábil, a gerente tem um grau de parentesco ela começou comigo basicamente, hoje a empresa tem mais de 28 anos no mercado. A minha gerente tem um amplo conhecimento em todas as áreas, o que facilita bastante o crescimento contínuo da empresa. Todos os colaboradores que atuam no departamento contábil são profissionais com formação em ciências contábeis e devidamente registrados no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Na estrutura do meu escritório, além da minha gerente eu mantenho um encarregado para cada setor, ou seja, da contabilidade, do RH, do Financeiro e de legalizações, e dois profissionais da Tecnologia da Informação, que são imprescindíveis para qualquer empresa, então essa é a estrutura da Gonçalves. Nós nos reunimos semanalmente pra discutir assuntos gerais de todos os clientes, para minimizar problemas que poderia vir a ocorrer. No início da Gonçalves, eles conheciam o proprietário da Gonçalves, então eles queriam falar com o Sebastião Gonçalves, que ia resolver. Com o tempo eu fui mudando essa cultura. Eu penso que o cliente, tem que ter uma estrutura para, atende-lo. Se por qualquer motivo tenho que me ausentar a empresa continua o seu curso normal da prestação dos serviços. Quando no dia em que isso não acontecer, alguma coisa está errada. Então em linhas gerais, é assim que eu penso, e essa é (a vantagem) do meu escritório. E hoje os serviços são prestados de forma orquestrada independente da figura do sócio. Quando eu falei das reuniões semanais, é conscientizar a função dessa orquestra aos meu colaboradores, porque quem faz o RH, Fiscal e a contabilidade, eles estão cuidando da mesma empresa, aqui não tem dois escritórios, é um único escritório atendendo um único cliente. Então o problema que acontece no RH, o pessoal do fiscal e da contabilidade tem que saber, por isso que a gente está se interagindo constantemente. Então os problemas nós resolvemos na origem, não deixamos acumular. Ah, isso é problema da contabilidade, isso é problema do fiscal, isso é problema do departamento... o escritório tem que ter uma sintonia que o problema do cliente é do escritório, não é do departamento. Então finalizando este é o motivo que nós nos reunimos periodicamente.

**Rafael -**

E essa pessoa influencia então na maneira como o senhor dirige a empresa? A gerente do senhor?

**Sebastião -**

Ela tem uma linha de gestão, gestão esta já discutida e implantada junto com a equipe. O empresário que busca informação tem que ter a mesma de uma forma rápida e precisa. A minha filosofia de trabalho é que todos nós da Gonçalves falamos a mesma língua com o cliente. Como eu penso, o presidente de uma empresa, seja ela contábil ou não, o seu presidente ou diretoria de uma organização, tem que saber ouvir a sua equipe. Para eu chegar a esse ponto nos dias atuais, eu já ouvi muito, e sempre estou ouvindo, porque as coisas não são definitivas na vida, as mudanças, as mutações são constantes no nosso campo, então a gente está sempre se reunindo pra discutir inclusive algumas mudanças de percurso no caminho. Eu sou muito democrático, eu estou sempre conversando com eles, e a gente está sempre se aperfeiçoando, no sentido do nosso posicionamento estar sempre alinhado, está na mesma linha, porque eu não sou o dono da verdade, nem a minha gerente é, e às vezes até a copeira minha nos dá ideias boas nas

reuniões. Eu ouço todo mundo, e todos têm alguma coisa pra agregar valor dentro da estrutura organizacional da Gonçalves.

**Rafael -**

E como o senhor delega autoridade, e o que o senhor sente ao delegar essa autoridade?

**Sebastião -**

Muita tranquilidade. Primeiro, quando eu delego a responsabilidade, concomitantemente delego também autoridade aos responsáveis. Eu delego para as pessoas que eu tenho confiança aliado a capacidade profissional das mesmas. Elas erram? Também erram. Então quando eu tomo uma decisão de passar uma tarefa para um profissional da minha equipe, é porque eu conheço a capacidade que ele tem de assimilar o problema e repassar para a equipe. Então as coisas fluem normalmente. É lógico, de vez em quando acontecem problemas naturais, que eu trabalho com pessoas, trabalho com comportamentos, trabalho com sentimentos, e eu tenho essa visão muito humana. E uma coisa que eu também não sei se posso dizer que é uma qualidade, mas quando as pessoas têm necessidade, eu estou sempre do lado. Mas as pessoas que trabalham na minha organização sempre dentro da medida do possível são atendidas em suas necessidades pessoais. Eu sempre falo, tem muitos empresários que falam, eu não vou resolver o problema do mundo. Mas eu acho que se cada um resolvesse os de dentro de suas empresas, já teríamos uma maior felicidade social, um mundo melhor. Isso eu procuro fazer na Gonçalves, você pode fazer uma pesquisa, você pode perguntar pra qualquer funcionário da minha equipe, como o Sebastião Gonçalves pensa, sobre o ser humano. As pessoas que apresentam alguma dificuldade, eu estou sempre pronto ao lado pra ajudar. Seja financeiro, seja uma conversa, seja no lado emocional, problema familiar, problema que seja qualquer. Eu estou sempre à disposição dessas pessoas, eu estou sempre auxiliando, estou sempre conversando e orientando, porque você sabe que eu trabalho com (25) colaboradores quantas vidas tem por trás dessas pessoas, que cada um tenha três, você multiplica, dá mais de cem pessoas. Então os problemas são naturais e eu procuro também olhar esse lado. Eu não vejo só o lado profissional. Porque as pessoas elas tem que estar bem emocionalmente para poder produzir melhor. Então a gente procura sempre compartilhar os problemas com o objetivo de amenizar a situação de cada colaborador.

**Rafael -**

O senhor tem alguma estratégia para desenvolver ou pra captar novos clientes, ou manter os clientes atuais?

**Sebastião -**

Bem, a melhor estratégia que você tem é você prestar um bom trabalho. Eu nunca na minha vida profissional, nunca passou na porta do meu escritório uma pessoa e falou: eu preciso de um contador. Todos os casos que vieram aqui foi por indicação. Porque? A indicação, quando você faz um bom trabalho, você usa a ética, você é uma pessoa correta, você é honesto com as pessoas... Eu recebo muitas indicações de clientes. Hoje nós passamos por uma dificuldade muito grande, não sei se é hoje ou se sempre foi assim, nós temos um problema nos bancos escolares. Nossa

formação, o profissional de contabilidade hoje, é chamado assim, antes era contabilista, agora mudou, profissional de contabilidade, nós não somos assim... desculpa aqui o meu desabafo, e nós somos culpados disso, nós não temos uma boa postura. Eu acho que nós não temos muita credibilidade perante a sociedade. Mas a culpa é nossa, porque quando o profissional da contabilidade está de gravata, terno, tudo bonitinho, dificilmente a sociedade reconhece como contador, chama de doutor achando que é um advogado. Isso eu falo inclusive nas minhas palestras, que quando eu faço palestras pra profissionais, quando eu tenho 200, 300 pessoas na minha frente, eu vejo o perfil do nosso público, não quer dizer que o profissional que esteja com gravata e terno seja melhor, mas acho que é um componente que faz parte da profissão. Então eu vejo que nós temos uma apresentação muito ruim. Essa imagem, ela não passa bem para sociedade. Então esses são os cuidados que eu sempre falo. Nós temos que atender o microempresário ou o grande empresário, eu, Sebastião Gonçalves dos Santos, eu estou sempre pronto pra atender, a minha opinião eu acho que isso é um respeito, eu vejo que é o respeito para com o cliente, seja ele pequeno, um dia ele será muito grande, e aquele grande pode se tornar pequeno. Tem pessoas que tem uma visão diferente, eu não atendo o pequeno porque ele não me serve. O pequeno eu posso ajudar ele a ser grande. E tem muitos grandes que eu já vi até desaparecer do mercado. Então essa postura nossa profissional, nós temos que mudar. Eu quando faço palestra em faculdade, eu sempre falo. Às vezes tem pessoas que podem até não aceitar minha fala, mas eu acho que a profissão da contabilidade, além do conhecimento, que sem discussão que ele tem que ter, a honestidade, ele tem que ter uma boa apresentação, trabalhar de uma forma correta. Se não um escritório de uma organização contábil, não é aquela montoeira de papel. Você está aqui hoje comigo está vendo o escritório. Eu sou um cara extremamente organizado, não permito bagunça no meu escritório de papéis, que eu falo que um escritório de contabilidade, eu receber na minha sala aqui, pode vir qualquer cliente, só está em cima da minha mesa o assunto do meu cliente. Eu não consigo fazer de outra maneira. Isso eu passo para minha equipe. Eu sei que alguém eu tenho que amoldar mais, eu tenho que trabalhar mais, tem pessoas que vivem no meio de papel e eu até respeito que eles se organizem nos papéis. E vem empresas do exterior na minha organização. E nós temos uma dificuldade que eu sempre falo, que hoje nós profissionais de contabilidade, nós temos que falar pelo menos duas línguas. Eu tenho um pessoal do Uruguai e tenho um pessoal da França, então sempre tem algum aqui que ajuda, uns funcionários que me ajudam de intérprete. Tem uns diretores também que estão no Brasil que falam. Mas hoje eu acho que é uma deficiência que nós temos que correr atrás, que é o inglês e o espanhol, hoje nós temos que saber porque com a globalização, com essas entradas de empresas no mercado nacional, e esses bons profissionais que tornam-se referência hoje, eles são procurados, como eu já fui procurado, e eu tenho empresas multinacionais no meu escritório hoje. E hoje os relatórios lá fora têm essa cobrança que nós temos que mandar no quinto dia útil.

**Rafael -**

O senhor elabora um planejamento estratégico dentro da empresa?

**Sebastião -**

Da minha empresa?

**Rafael -**

Da Gonçalves.

**Sebastião -**

Eu faço todo um planejamento aqui. O que é um planejamento que eu faço? Muito simples. Nós pegamos aqui cada empresa e dividimos por setor. O setor da microempresa, de pequeno porte e microempresa, aquelas empresas que são tributadas pelo lucro real, eu estou num escritório de contabilidade com tributário, mas elas tem um regime diferenciado de lucro real, e as empresas de lucro presumido. Então eu tenho um perfil dessas pessoas que atendem essas pequenas empresas, um perfil que atende essas de lucro real e um perfil que atende as de lucro presumido. Porque eu falo lucro presumido? Todas tem contabilidade, que a contabilidade que vai me dar referência pra que realmente ela tenha um bom planejamento tributário nesse aspecto, porque é a contabilidade que vai dizer qual é a margem melhor que ela tem e em cima disso a gente faz um estudo. Então esse planejamento que eu tenho internamente... E as datas, cumprimento de datas, todo o planejamento do escritório, nós temos aqui umas planilhas, nós temos o Excel, então é um planejamento assim, que nós temos datas pra tudo e temos diversos objetivos para serem alcançados. E tudo isso acontece, às vezes em alguns casos eu não prendo as pessoas no departamento, porque você motiva as pessoas, que as pessoas precisam de motivação. Então se você for trabalhar com pessoas hoje, achar que o empregado tem obrigação de fazer tudo, eu não penso assim. Eu penso assim: quando a gente ganha alguma coisa, divide um pouco. Você dividir no bom sentido, porque você acaba somando no final. Quando você divide a parte dos lucros, você acaba somando no final, porque todos estão contentes, todos estão comprometidos. Não quer dizer que se ele não ganhar não está comprometido, mas é uma forma de você agradar e é uma forma de você tendo ele bem dentro da sua organização, prestando um serviço com satisfação. Então isso faz parte do planejamento, não sei se você quer que eu entre em detalhes no planejamento. Mas esse planejamento que eu tenho é de realmente, que nem você fala, planejamento de conquistar novos clientes, prospectar novos clientes. Eu não tenho esse trabalho específico até por questão ética. Eu me deparo muitas vezes no mercado com profissionais que tem vendedores no escritório, isso já aconteceu comigo. São pessoas que vão representar, isso aconteceu comigo na empresa, essa pessoa inclusive depois veio fazer a parte contábil, eu tive uma conversa muito séria com ele. Eu estou falando isso, que isso é muito importante, tem pessoas que põem uma área comercial dentro do escritório. Isso eu jamais faria. O cliente quando vem trabalhar aqui, ele conhece o Sebastião Gonçalves ou a organização Gonçalves Consultoria Contábil. Então ele vem sempre por uma referência, como eu disse no início, que é pelo trabalho, pela resolução dos problemas, pelos princípios éticos, pelas pessoas, ética vem muito de berço, não adianta você ensinar ética pra uma pessoa se ele não tem berço. Esse é meu ponto de vista, você pode fazer ciências contábeis mais perfeita do mundo, mas se o homem que está lá comandando não tem ética, ele não teve de berço, não tem ciência que vai segurar esse homem pra ele fazer as coisas errado. Então essa é a visão que eu tenho nesse aspecto, de fazer essa propaganda lá fora. A maior propaganda que existe pra mim é você prestar um bom trabalho para os seus clientes, e eu comecei muito pequeno, eu comecei num quarto da minha casa, que era eu, essa minha gerente e a minha esposa que deu uma força muito grande no começo. Nós éramos em três, ficavam

dois no quarto de cima enquanto um ficava na cozinha. Eu tenho orgulho de falar isso, porque é uma coisa que nós conquistamos. E eu não tinha telefone na época, e aqui em São Paulo, antes quando tinha, hoje nós temos a Telefônica, mas quando era a Telesp antigamente aqui em São Paulo, a Telesp naquela época tinha muito... agora também sumir do mercado, quebrou. Eu pagava aluguel no telefone, pagava 250 reais por mês de um aluguel. Muitas vezes que eu não tinha dinheiro pra pagar, eu saía, ou eu ou a minha gerente, ia até um orelhão e ligava pro cliente pra fazer o contato. Nós construímos essa estrutura da Gonçalves muito sólida, porque nós começamos do nada. Nós tínhamos um quarto dentro da minha casa, eu sempre fui muito organizado, e a organização é tudo na vida, se você não tem organização, você acaba se perdendo. Se você não consegue se organizar dentro da sua empresa, você com certeza não terá condições de organizar pro cliente. Isso é o meu ponto de vista, posso estar errado, desculpe estar falando. Então essa história de vida pra mim ela é muito legal, porque eu me orgulho de tudo isso. Porque eu vim de empresas privadas, que eu fui gerente, cheguei a gerente financeiro, só trabalhei em duas empresas na minha vida, na primeira fiquei 18 anos. Eu comecei muito cedo trabalhando, com 12 anos, 12 pra 13 anos. Eu com 19 anos já era contador numa empresa. Então foi tudo muito rápido. Até que depois eu resolvi montar uma coisa própria. Mas desde aquela época eu já tinha objetivos. Eu muitas vezes nessas empresas, eu entrava na quarta-feira e saía no sábado. Eu trabalhava, às vezes eu dormia no chão do lado da mesa, eu não ganhava hora extra, não ganhava nada, eu não tinha objetivo, não tinha essa ganância, uma ganância qualquer. A minha ganância era um dia ter uma coisa própria, que eu não sabia o que era, mas eu queria ter o meu negócio próprio, que era no meu campo da contabilidade. Eu posso te garantir, quem trabalha com honestidade, você demora um pouquinho mais pra conquistar as coisas, mas vale a pena. Eu conheço muita gente que sobe rápido mas o tombo também é muito maior. Já vi com meus próprios olhos, já fui testemunha disso. Agora não sei se estou te ajudando.

**Rafael -**

Está, demais.

**Sebastião -**

Se eu tiver alguma coisa fora, você me corta.

**Rafael -**

Eu não posso muito, o senhor vai falando, eu não posso muito...

**Sebastião -**

Depois você vai pegar. Eu só espero que esteja indo numa linha certa, porque senão a gente...

**Rafael -**

Eu não posso muito dar a minha opinião porque eu não posso induzir a fala do senhor. Mas fique tranquilo, fique a vontade. Essa relação, é alguma coisa que eu vou comentar, eu acho que o senhor já até falou, essa relação com os trabalhadores do senhor, o senhor já comentou alguma coisa. Poderia relatar melhor um pouquinho como ela é?

**Sebastião -**

Bom, primeiro eu trato, independente da minha relação de sangue, de família, todos indistintamente, os meus funcionários eu trato como uma família. A observação é essa. Se eu estou certo ou se eu estou errado, não sei, pra mim sempre deu certo. Porque eu penso assim? Eu sou de uma família do interior de São Paulo de 11 irmãos, então eu vivi muitos problemas, e eu sou uma pessoa que eu sou muito emoção, apesar que eu também sou razão. Mas eu, por ter passado por muitas dificuldades na minha vida, quando eu comecei a trabalhar eu não tinha um sapato, eu não tinha mesmo, tenho orgulho de falar que eu cresci de uma forma honesta e chegar onde eu cheguei. Me considero uma pessoa bem sucedida De onde eu vim, no meio do nada, no interior de São Paulo, sabe, passamos até fome em São Paulo, você imagina, 11 irmão, eu era o mais novo, então eu vivi muitos problemas, lá dentro da minha família. Hoje o que eu penso, aquela situação que eu passei, eu não desejo pra nenhum irmão meu. Quando eu falo irmão, eu não tenho nenhuma religião, a minha religião é Jesus Cristo. Quando eu falo irmão, eu trato as pessoas como irmãos. Eu sou uma pessoa que eu chego na minha empresa de manhã cedo e saio só a noite. Eu cumprimento todo mundo. E esse respeito, eu falo mais uma vez, você pode constatar isso, qualquer um dos meus funcionários, eles não me chamam de patrão, eles me chamam de pai. Mas é um pai que eles respeitam, porque sabem que se eles não me respeitarem, eu dou o respeito pra ser respeitado, porque eles sabem que pra mim se errar, não tem volta. Então essa relação com os meus funcionários que você estava perguntando, eu sempre tratei eles com o maior respeito possível, procurando participar da vida deles, de alguma forma na vida pessoal deles. Mas aqui dentro, dentro do escritório, eu acho que eu tenho uma responsabilidade social. Eu tenho essa responsabilidade a partir do momento em que eu investi nisso e tenho pessoas trabalhando comigo, eu tenho uma responsabilidade social de tentar amenizar um pouquinho a dor dessa sociedade que sofre muito. Então eu não consigo, de coração, eu estar bem e o meu pessoal tudo péssimo do meu lado. Não vou dizer que eles estão maravilhosos, porque eu sempre falo, pra quem paga, que tem um escritório médio que nem o meu, pra quem paga já é difícil e pra quem recebe é mais difícil ainda. Então você viver numa cidade como São Paulo tem um custo de vida muito alto. Ainda mais agora, onde nós temos uma explosão com essa tecnologia, principalmente ainda nós arrastamos aquela parte de burocracia no Brasil, isso emperra muito o escritório, nossas legislações são muito complexas, quer queira, quer não, nós falamos de ciências contábeis, nós temos que falar de tributo, porque está intrinsecamente ligado, quando nós falamos disso, o que aconteceu? Hoje a mudança cultural foi muito grande, só que a cultura dos entes arrecadatários, dos entes federativos mudou muito, eles investiram muito em tecnologia. Então você parte pelo (SPED). Então quando você parte pelo (SPED), não houve uma evolução nos profissionais na mesma proporção de conhecimento. Isso o que aconteceu? A gente fala que tem um apagão de mão de obra. Eu estou falando do nosso setor, mas um apagão que eu acho que é geral no país. Isso o que acontece? Por outro lado nós temos uma dificuldade incrível de nos comunicar, quando eu falo nós, até como entidades contábeis, o sindicato, nem vou falar de conselho que ele não tem essa função. Mas os sindicatos, eu sei que eles lutam, mas eu acho que a comunicação é muito falha. Pelo seguinte, porque eu acho que quando você precisa arrumar hoje pessoas pra você trabalhar e preparar essa cultura, quando você tem essa evolução em tecnologia e você não tem esse acompanhamento, o que acontece? A mão-de-obra,



o que sabe um pouco, ele se auto valoriza, valoriza muito, e às vezes você vai encontrar aí uma outra dificuldade, o empresário de uma forma geral, ele acha que tudo isso que está acontecendo no Brasil, ele acha que isso é problema do profissional de contabilidade, ele não acha que é problema dele, ele fala: isso é problema seu, você que tem que resolver isso. E não é verdade, porque hoje o que está instalado no país é responsabilidade sim do administrador dentro da empresa e que tem que ter um sistema de informação adequado pra gerar todas as informações pra gente cumprir o (SPEDs) que as multas são pesadas. Agora até amenizaram um pouquinho. Então essa cultura ela ainda é impregnada do passado, que o contador tem que resolver todos os problemas do empresário. Eu tento passar isso pros empresários, estão mudando aos poucos, não está sendo fácil. Não sei até se o colega também está fazendo isso, passando pela mesma dificuldade. Porque a gente vai falar pra ele, eu tenho aumentar os meus honorários, porque mudou muito o que a gente fazia antes, hoje a gente precisa de outros profissionais. Eu não preciso mais daquele cara que fazia tudo, era só datilografar uma coisa, eu preciso de conhecimento, até pra você emitir uma nota fiscal hoje, pra você fazer um pedido de compra, você precisa de uma pessoa especializada, você precisa saber o porque de tudo isso. Porque hoje tem toda uma tributação, tributária, toda aquela coisa que eu não vou entrar no mérito aqui. Só quero dizer que as coisas evoluíram muito na parte tributária e nós não temos profissionais hoje bem preparados no mercado, e o empresário em berço esplêndido achando que isso é problema dos profissionais de contabilidade. E alguém tem que fazer essa interface. Eu tenho feito isso junto aos meus clientes, mas tenho encontrado barreiras difíceis. Eles também acham que (uns que não podem absorver isso) e também o governo por outro lado não dá nenhum incentivo para os profissionais de contabilidade que são empresários, no sentido de barateamento de equipamento, tem que renovar, cada seis, sete meses são novas máquinas, e assim sucessivamente. Então esse é um problema que a gente tem. Mas você estava falando, vamos voltar lá para o problema do relacionamento com os meus funcionários. Então eu tento segurar o máximo possível, já estreitei um pouco a minha margem de lucro, porque entre eu ganhar e ter que trocar meu quadro pra colocar pessoas menos qualificadas, isso eu não faço. Eu prefiro, se eu tiver que prestar um serviço de não boa qualificação, eu prefiro não mais atender o cliente e não ter aquele passivo custo que é o meu funcionário. Eu estou nesse estágio. Algumas coisas eu já fiz umas remodelações nisso. Então eu fiz uma avaliação, ele não quer investir, o cliente acha que o problema é meu. Não é meu. Ele não quer olhar o problema. No dia que der o problema ele vai dizer que a culpa é do contador. E eu vou pagar caro por isso. Então eu até alerto os profissionais que às vezes na troca do dinheiro as pessoas às vezes não pensam o que pode acontecer lá na frente. Enquanto ele está ganhando, tudo bem. Quando der um problema, eu quero ver se ele vai ter dinheiro pra pagar todo o prejuízo. Eu tenho um seguro no meu escritório de responsabilidade hoje profissional. Eu tenho um seguro de 250 mil reais. Isso me custa em média 6500 reais por ano. E não cobre tudo não. Cobre parcialmente. E você tem uma franquia de mais de 20%. Eu acho que o risco que nós corremos hoje é muito grande, então por isso que tudo isso que eu estou falando está atrelado a minha mão de obra, os meus profissionais. Eu procuro pagar um salário, se não é um dos melhores, também não é dos piores. Eu procuro sempre estar incentivando, dando prêmios, procuro sempre estar ajudando de uma forma...tipo alimentação, que eu dou alimentação que é obrigatório, mas eu dou mais do que pede a lei, os meus

funcionários que chegam, eles entram as 8:15 da manhã, eu dou café, eu dou pão com manteiga pro pessoal, eu dou café pra ele vir já da casa dele, porque eles tomam café dentro do escritório, então tudo isso eu faço, e dou vale-refeição, vale-transporte, pro lei aquelas coisas todas. E tenho seguro da empresa, dou um seguro de vida pra todos eles, então o que eu posso fazer eu faço, mas também eu tenho a minha receita, a minha margem de lucro, muito achatada hoje. Então aquilo que eu falei, a minha relação com eles é das melhores possíveis. Eu vou resumir, eles falam que eu não sou um patrão, eu sou um pai pra eles. Mas é um pai que eles tem respeito, e eu também tenho muito respeito por eles. E essa relação tem que ser honesta e transparente e é assim que eu trabalho com eles. E grande parte do meu pessoal é antigo aqui, você pode pegar as carteiras, o registro, você vai ver o que eu estou falando eu provo isso. São pessoas que estão aqui há muitos anos comigo, comigo aqui eles têm paz pra trabalhar, não tem uma pressão, não existe gritos aqui dentro. Existe cobrança, mas uma cobrança saudável. As pessoas sabem como eu peço, você é responsável, você tem prazo pra entregar, você tem responsabilidade. Se você não entregar você vai pagar por isso, então são pessoas que, eu vou dar um exemplo, dia 30 de dezembro, eu tenho o controle do meu escritório por câmeras. Eu estava na minha chácara, não estava aqui, eram 10:20 da noite, o pessoal do RH estava trabalhando, e eu falando, mas como vocês estavam trabalhando? Mas preocupado até, o horário que eles iam sair daqui a noite, o problema de risco de assalto, entendeu? Então isso tudo que eu coloco aqui dentro, eu sou muito transparente, eu tenho um sistema, eu falo que eu tenho a constituição americana aqui, eu fiz uma regrinha de uma página. Não vou fazer um manual de 50 páginas que ele não vai ler. Eu coloquei de oito a nove, dez regras básicas, o que eles têm que cumprir, comuniquei todo mundo, todo mundo assinou, então eu disse que eu monitor 24hs o escritório, isso não é desconfiança deles, é uma questão até de segurança, eu tenho aqui todo o sistema eu controlo tudo, eu tenho tudo gravado, tudo o que passa pelo meu escritório eu volto a fita, eu gravo que horas que chegou, se entrou alguém diferente no escritório, então tudo isso eu tenho, e eles sabem tudo isso, e todos compartilham comigo dessa ideia e acham muito bom até pra segurança, todo mundo aprova.

**Rafael -**

Nessa linha de colaborador, o que o senhor procura quando contrata alguém, recruta alguém?

**Sebastião -**

A primeira coisa que eu faço é uma coisa interessante, pode ser até que você nunca viu isso. Além dos dados básicos que precisa, que eu faço a seleção, a minha gerente faz a seleção depois vem falar comigo. A primeira coisa, eu dou 30 minutos pra pessoa sentada numa sala de reunião e eu dou o tema família, escreva sobre família. Eu começo a tratar da pessoa pela família. O que ela escreve sobre família, eu começo já a ver as características do perfil dessa pessoa. Porque se ele não tem base familiar, eu terei grandes problemas sérios com ele. Eu não sei se essa palavra é muito forte, ela resume tudo o que eu quero dizer. Em cima disso eu começo as minhas perguntas, porque eu não gosto de fazer muito teste. O maior teste que eu faço é aqui no dia a dia, perguntas e respostas. Geralmente os currículos veem lindos. Sabe fazer tudo. Lucro real, apuração de tudo, aí eu começo a fazer perguntas, eu tenho um sistema pessoal, é pela vivência, a gente que conversa com

alunos, que conversa com profissionais, eu participo muito de palestras, eu também faço palestra, e a gente vai aprendendo, então a maioria dos casos a culpa recai no professor. Ou no contador, que está lá na empresa. Ah, vai saber que é o contador essa parte ele não deixava eu fazer. Ou na faculdade, que às vezes (entra está na) faculdade, mas o professor lá ele não ensina essas coisas, ele é um pouco fraco nesse aspecto. Eu já ouvi de tudo. Mas às vezes, eu sempre falo, meu pensamento, não existe professor fraco, até existe, mas o aluno quando ele quer aprender ele vai buscar o conhecimento na escola, é um meio pra ele a faculdade, agora na escola o professor dá as diretrizes, agora se você achar que o professor vai ensinar tudo, você não vai conseguir, porque o professor te dá as linhas mestras. Eu fiz MBA depois, velho já, terminei em 2010, aprendi muito, mas eles me deram os caminhos. Eu saí um pouquinho da modalidade, eu aprendi muito sobre administração, é uma área que eu gosto muito. Então muitos deles me deram... que ali você começa a buscar o conhecimento, e o conhecimento você vai buscar pela leitura. Agora se o profissional acha que a função dele é ir até uma universidade, e lá ouvir uma aula de 40 minutos por semana, ou duas, três aulas, voltar pra casa, e voltar na outra semana, ele vai ficar no estágio que ele começou. Essa é a minha opinião. Essa é a base que eu dou. E eu sempre parto da família, família pra mim é primordial. Pode ser que pra outros não seja, tenha algo mais importante, mas eu acho que a família pra mim é muito importante. Uma família desequilibrada, ela tem a tendência a trazer muitos problemas. Às vezes tem muitas famílias desequilibradas que tem pessoas que são bem equilibradas. Toda regra tem exceção. Mas numa regra geral, eu parto de uma norma geral. A norma geral pra mim a base é a família. E depois é lógico o conhecimento técnico, tem que demonstrar pra mim. Primeiro eu vejo o perfil da pessoa, o ser humano, agora o profissional, isso ele vai ter que apresentar. E outra, ele tem 90 dias pela CLT que eu posso fazer uma experiência com ele. Eu posso fazer de 45 em 45, eu posso fazer 30 dias, é uma escolha minha. Geralmente eu faço sempre quebrado pra não me sentir obrigado, às vezes eu faço 45 dias. Mas uma conversa, de 40 minutos, uma hora que eu faço em média, eu e minha gerente, a gente pega muitos pontos que a gente pega ele, pergunta da área contábil, pergunto da área fiscal, pergunto todos os aspectos. De como ele age... É uma coisa muito importante que também eu gosto de perguntar, dentro do contexto da família, se ele tem uma base ele não faz isso, eu falo assim: tudo bem, eu vou contratar você, geralmente eles já estão empregados mas veem fora do horário pra fazer o teste até pra não prejudicar, faz parte do jogo. Eu falo, se eu precisar do senhor pra começar, se ele falar pra mim que começa daqui a dois dias, eu não pego ele, porque ele não tem comprometimento, não tem responsabilidade. Isso é uma coisa que me pega muito. Se ele falar pra mim que começa em dois dias, eu falo: mas e a outra empresa? Eu vou embora, eles arrumam outro. Se ele fizer isso com outro, ele vai fazer isso comigo. Eu vou ficar quieto, não vou questionar ele, eu vou agradecer a presença, vou falar que vou avaliar, mas eu não pego pessoas assim. Ele pra mim não tem base, não tem comprometimento. Por isso que eu falo, quando você tem uma base familiar, você tem um ensinamento, sabe os princípios básicos da vida, você tem que ter comprometimento, você tem que ter responsabilidade, você não pode virar as costas pra uma pessoa e deixar uma pessoa que te serviu até aquele momento. Você está buscando uma coisa melhor pra você, que é um direito natural das pessoas crescer na vida, eu aqui já chegou a sair funcionários meus, dei os parabéns, são meus amigos, frequento até hoje, sábado agora tenho o casamento de uma pessoa que trabalhou muitos anos comigo, trabalhou 16 anos comigo, e foi

pra uma outra empresa, se formou, falei: felicidades pra você. Quem sou eu pra prender as pessoas comigo? Então eu deixo as pessoas com o livre arbítrio. Arrumou alguma coisa, uma estrutura maior, uma empresa maior que eu não tenha condições de trabalhar, então eu acho que a pessoa tem que seguir os caminhos. Se quiser abrir o próprio negócio, força. Não sei se eu consegui te responder e te ajudar, sobre a base da família. Parte técnica é técnica, é conhecimento. Família é uma questão de princípios e princípios pra mim eu dou muita importância pra isso.

**Rafael -**

Como o senhor vê os seus competidores e na visão do senhor, como eles o veem?

**Sebastião -**

Olha, esse é um problema mais grave. Você está falando dos concorrentes? Essa é a maior briga que eu tenho. Infelizmente, eu vou falar uma frase, uns fingem que fazem, outros fingem que pagam. Desculpe a minha expressão. O nosso mercado ele é metido com empresário de uma forma enganosa. Eu quando fui presidente do sindicato, de 2005 a 2007, em 2007 fui fazer uma palestra na FEComércio, eu falei pra 120 presidentes do sindicato do Comércio Varejista. Eu falei lá das 14hs até as 17hs. Eu passei toda aquela vontade que eu tinha de falar com empresário. Porque eles veem o contador como um mal necessário. Vou falar profissional da contabilidade, quando a gente fala contador, tem que tomar cuidado, que tem o técnico, então a gente o profissional da contabilidade que agrega os dois, a gente tem sempre que tratar do profissional da contabilidade, o antigo contabilista, porque nós temos os técnicos hoje que é mais ou menos a mesma proporção no conselho de registros. Então essa concorrência, o que acontece, as pessoas comparam coisas, não comparam coisas iguais. Eu já perdi recentemente aqui uma proposta pra um colega, não sei quanto ele ofereceu, e várias já perdi, porque hoje eu não estou mais conseguindo pegar meus clientes na proposta da minha estrutura, que eu tenho uma estrutura com 25 pessoas, eu registro todos os funcionários, não tem ninguém sem registro aqui, ninguém trabalha sem registro, pra começar aqui é registrado, isso eu falo e provo, fico a sua disposição pro trabalho ter bastante credibilidade, porque tem muitas pessoas que falam uma coisa e fazem outra, não é o meu caso. Então eu não pago tão mal, eu tenho um custo alto, eu tenho custo de investimento na estrutura, eu tenho o meu conhecimento, eu tenho 56, eu sou uma pessoa que sai cedo de casa, difícil o dia que eu chego cedo em casa, estou sempre assistindo palestra ou fazendo palestra. Minha educação continuada é contínua mesmo. Enquanto que alguns, infelizmente a grande maioria, que eu acho que com o tempo, [?40m37s] eu não posso precisar, mas eu acho que daqui a cinco anos vai ter uma outra realidade, pra um escritório de consultoria contábil, não vai precisar mais de fazer essa burocracia. Então o que acontece? Na visão do empresário, os profissionais da contabilidade basicamente é mesma coisa. Eles não veem os profissionais da contabilidade como um profissional importante pra eles. Como os meus clientes hoje, eu sou importante pra eles. Porque eu não sou custo pra eles, eu sempre falo, você investe, eu sou um investimento pra você. Eu falo eu sou investimento, não sou custo. Agora tem contador, profissional, que é custo pra ele. Ele mal faz um trabalho de apurar os tributos e faz livro-caixa. Com todo respeito a quem faz, eu sou totalmente contrário a livro-caixa. Livro-caixa quem determina [?41m24s] do imposto de renda, e depois na hora de fazer as declarações, ela está pedindo um monte de informações que que precisa da contabilidade, que eu já

briguei também com o pessoal da receita federal por causa disso. Devia ter uma norma que é obrigado, porque o código civil obriga a ter contabilidade. Então, fechando, pra ser bem objetivo, a concorrência é muito desleal. O cara quando vai procurar... eu acho que está mudando, alguns empresários estão enxergando isso hoje, que quando eles vão procurar uma pessoa, hoje eles já não têm mais a resposta que eles precisam, e eu estou sentindo isso. Só que na hora de pagar, hoje está mudando, hoje esses profissionais que começam a ter consciência disso, eles estão começando a valorizar os profissionais da contabilidade. Talvez a minha geração, talvez venha a do meu filho que talvez vai tirar mais proveito desse novo mundo, um trabalho mais qualificado e muito mais valorizado. Mas ainda tem a herança que eu trago do passado que é essa cultura, desculpa a palavra, desgraçada, que é a burocracia de fazer aquela parte tributária, que qualquer um faz cálculo presumido hoje, então essa concorrência atrapalha muito no mercado. E vou dizer uma coisa, há uns sete, oito anos o Conselho Regional de São Paulo fez uma pesquisa, mais de 80% dos escritórios de contabilidade não fazem contabilidade. Não fazem. E eu tenho prova no dia a dia. Eu recentemente, meu cliente, foi semana passada, que eu vi com meu contador aqui, eu estou contando isso aqui que é muito importante, você vai depois acrescentar pro seu trabalho, são coisas verídicas, tenho que deixar claro. Eu recebi... a minha cliente vendeu pra uma loja no shopping e assumiu a outra pessoa e lógico, a profissional tem que falar com uma contadora, veio falar comigo, eu recebi aqui com todo o respeito, eu disse, uma coisa que eu tenho é muito respeito aos meus colegas, infelizmente as vezes a gente não tem a reciprocidade, tem colega, que quando sai um cliente ele não quer atender a gente, como se nós fôssemos culpados. O cliente não é meu, é dele, faz o que ele quiser. E ela chegou aqui pra mim, nós conversamos, eu apresentei o balanço até fevereiro de 2013, uma pequena empresa, uma microempresa, uma lojinha de shopping que você não consegue ter ali uns 60 metros quadrados, uma pequena empresa, uma microempresa, eu tenho o balanço em dia e faço a apresentação em Excel onde eu faço análise vertical e horizontal, pro empresário saber. Porque quando você olha números, pra mim é uma coisa, quando você olha índices, ele te dá uma outra visão. O que representa uma despesa com funcionário sobre a tua receita ? Eu sempre me adaptei muito e os meus clientes se amoldaram nessa forma de analisar. Eles começam a ver o custo das mercadorias, o custo do serviço prestado, e uma forma de análise vertical. E é muito legal. É lógico, a contadora que esteve aqui, e u falei, olha, eu estou com uma planilha em Excel, isso não é montado não, isso aqui é tirado da base do meu sistema. Está aqui no meu sistema o balanço, e está aqui o balanço, cópia fiel, transportado para uma folha de sulfite, onde eu parto lá da receita e chego até o lucro. De uma forma condensada, não pode ficar também uma coisa muito cansativa, porque às vezes você não precisa entrar nos detalhes, o importante é a essência, onde eu faço as análises. Bom, expliquei tudo pra ela. Nossa, o senhor tem tudo isso? Tenho, porque nós temos que fazer isso. Ah, eu só faço livro-caixa das empresas. Eu não questionei, aqui eu faço contabilidade, você faz livro-caixa... Então eu já senti aqui na pele. Isso eu sinto que é geral. Eu rodo por aí e a pesquisa do Conselho está correta. É isso mesmo. Não sei se diminui hoje, mas a grande maioria não faz. Você imagina esse pessoal que opta pelo Simples Nacional, pela lei complementar 123, que não tem uma contabilidade, que a lei é muito fraca. Se essas pessoas faturam aí, vamos supor, hoje o limite é 3milhões e 600, dentro da lei. Mas imagina que uma microempresa fatura 350 mil, e ele tira de lucro 280mil e não tem contabilidade, olha o risco que você expõe pro empresário,

de ele ser tributado como rendimento tributado. Porque a lei diz o seguinte, a (legalização) do imposto de renda, que você pode distribuir lucros, dentro daqueles percentuais [?45m45s] 8% diminuído do imposto de renda. Geralmente vai dar um percentual muito pequenininho. Ele retira muito mais e sem embasamento na escrituração contábil. Ele é obrigado a fazer. Infelizmente, porque nós estamos nivelados por baixo? Porque eles cobram meio salário mínimo, cobram 200 reais, cobram 300 reais pra abrir uma empresa, então eles cobram muito pouquinho e eles ganham no volume. Aí uma pessoa tem 600 clientes, e cobrando meio salário mínimo – estou cansado de ver isso aqui – então ele ganha muito, tem prédios, tem tudo, muitos carros novos. Então o que acontece? Eu já sou pé no chão, eu não consigo fazer isso. Eu trabalho, por isso que talvez a gente está sendo escolhido porque a gente tem um valor no mercado. O que eu falo aqui eu provo. Eu falo na tribuna, se precisar provar. Então pra fechar, eu vejo o seguinte, que o nosso maior problema hoje é a falta até de conhecimentos pra fazer contabilidade. Eu acho que as vezes as pessoas reclamam que o profissional de contabilidade não é valorizado, mas não é valorizado nós plantamos lá atrás isso, agora nós estamos colhendo isso. Talvez essa nova geração venha mudar, tomara que mude, novos bancos escolares ensinam a mudar essa postura. Nós vivemos uma economia difícil, nós sabemos, eu também sou compreensível com alguns clientes, mas hoje eu não consigo trabalhar com a estrutura que eu tenho aqui que eu estava dizendo, com essa estrutura eu não consigo trabalhar pro 300 reais pra um cliente pra fazer contabilidade pra ele. Muitas pessoas falam, ah, mas ele não me pagou pra fazer isso. Então você não assume o compromisso, porque você tem que ter o contrato de prestação de serviços, e você pode ser penalizado por não ter o contrato. Tem todas as normas contábeis que eu diria que a grande maioria desconhece, da profissão contábil, que infelizmente eles desconhecem. Além de desconhecer a contabilidade, desconhece principalmente as normas da profissão contábil. Então eu diria, pra fechar, que o maior problema meu é essa concorrência desleal, pessoas desqualificadas, pessoas que concorrem fazendo [?47m53s] pro empresário que o empresário também não tem cultura pra usar o balanço como um instrumento de gestão, mas não só num momento de tomada de decisão, porque aí depende uma tomada de decisão depende se o balanço também você dá depois de um ano pra ele, ele vai tomar uma decisão e está quebrado já. Então eu vejo que a contabilidade, ela é mais um instrumento de gestão. Daí é lógico que tem o RP deles que eles têm um relatório diário e a contabilidade vai acompanhando e vai realmente checando esses números. É mais um relatório de fundamental importância pra que ele possa fazer isso. Eu saí um pouquinho mas foi pra explicar a concorrência, que eles não fazem isso. Eu falo pra você, eles não fazem mesmo. Eu estou na coordenação da fiscalização do Conselho. O que nós pegamos de processo lá, infelizmente. A precariedade que as pessoas apresentam na contabilidade é uma coisa assim, realmente assustadora. É precário as condições hoje dos escritórios contábeis. E eu digo sempre, daqui mais alguns anos, muita gente vai acordar pela manhã e não vai ter mais escritório. Porque está mudando, está mudando tanto... nós temos ainda o privilégio de as empresas terem que ter um contador responsável, nós temos muitas profissões que estão de olho em nós. Eles acham, porque nós temos que ter esse privilégio? Porque a empresa não tem que ter um economista, um administrador? Então nós temos esse privilégio, e o dia que cortar isso, alguns países vizinhos aqui já não tem isso aí, lá o economista, o administrador pode fazer a mesma função nossa. Aqui no Brasil nós temos essa reserva de mercado. Deu pra entender bem a

dificuldade que eu me encontro? Se todos estivessem competindo com as mesmas condições.. Eu sempre brinco, eles vão pegar um Corolla e vão pegar um fusquinha. Então as pessoas, pra eles os dois são a mesma coisa. E não é a mesma coisa. Então infelizmente a gente às vezes tem que ceder, porque tem hora também que você tem que ceder um pouco porque senão você fecha as portas. E eu mostro pro cliente o que eu vou fazer pra ele. Eu perdi um recentemente, perdi pra um outro colega, não sei quanto ele deu de preço, preço justo, não exploro ninguém. Então não adianta eu pegar por pegar o cliente, porque depois tem um custo maior do que o que eu ganho dele. Não sei se estou falando demais...

**Rafael -**

Fica tranquilo. O senhor tem alguma forma de analisar internamente e externamente uma análise da empresa, ambiental, como o pessoal vê a empresa?

**Sebastião -**

Olha, a forma que eu uso, a melhor coisa que você tem pra usar, que eu uso, é falar direto com o cliente. Porque eu tenho uma estrutura com 25 pessoas, que é uma estrutura grande. Eu não consigo monitorar 24 horas, apesar que eu tenho uma equipe que eu considero boa, considero, porque se não fosse boa talvez não estaria comigo, eu estaria contradizendo. Mas são pessoas também que têm suas limitações. Então como eu monitoro isso? Eu periodicamente converso com meus clientes. Como é que está? O pessoal está te tratando bem? Tem reclamações? Porque às vezes também eles não passam pra mim. Às vezes acontece alguma coisa, dão uma escondida, isso é normal. Então eu fico sabendo diretamente, porque eles sabem que eu tenho esse... eu jogo muito aberto, aqui não tem nada disso, eles sabem que quando eu vou no cliente fazer visita, eu pergunto tudo, eu falo: vocês falem tudo pra mim porque eu não consigo ver o dia a dia, porque falou com ele no telefone, se deu uma informação correta, se deu uma informação errada, então eu graças a Deus na maioria dos casos a situação é positiva. Tem reclamações que não tem perfeição. Ligou, não atendeu, demorou, esqueceu de retornar, aquelas coisas. Ou já aconteceram erros também de mandar por e-mail e anexar o documento de um cliente para o outro, o outro pagar e não perceber. Já aconteceu isso aqui, mas eu assumi a responsabilidade, fui lá e reembolsei a pessoa e estou aguardando a instituição me reembolsar. Então meio de monitoramento eu acho que é o melhor, porque a melhor coisa é você ouvir o cliente, agora também você tem que tomar cuidado pra ouvir o outro lado, porque tem pessoas que reclamam por natureza. Tudo ele acha que não está bom. Então eu conhecendo o cliente, eu também tiro as minhas conclusões pra eu avaliar o lado de cá. Então eu também faço o juízo da situação. Então eu sei até onde o meu funcionário está errando e até onde a pessoa que fala reclama de tudo. Então você sabe que, você está no mercado, você encontra de tudo. Tem pessoas compreensivas, pessoas educadas, pessoas malcriadas, pessoas arrogantes, pessoas humildes, então tudo isso é o meu parâmetro que eu tenho, que eu acho que é o melhor caminho, porque é mais fácil ouvir ele. Se eu for ouvir um terceiro, [?52m44s] se tiver um problema, não, está tudo certo, mas eu quero que ele fale. Depende do que ele me falar eu vou avaliar se realmente, eu vou checar a informação. E uma coisa importante também, tudo que se conversa, se escreve, manda por escrito, que se você não escrever, você vai pagar caro. E eu tenho controlado o que você passou pra ele. E-mail é discutível, o cara pode alegar não ter recebido, mas pede uma confirmação. Agora

eu estou terminando meu site, falando que eu vou disponibilizar tudo no site. Eu vou deixar lá o balanço da pessoa, se quiser entrar no site, já está em fase de terminar, em uns vinte dias já está no ar. Então eu entro lá, coloco o seguinte. Eu vou colocar tudo lá, até uma rescisão, eu já coloco à disposição no meu site. Ele vai lá, ele tem uma senha, ele vai entrar e vai pegar. Só ele tem acesso.

**Rafael -**

O senhor tem notícia sobre fusões de escritórios em outros países?

**Sebastião -**

Olha, de outros países, não, e nem aqui no Brasil, mas o que eu estou percebendo, que vai acontecer a curto prazo, é que com essa mudança da lei 11638, que hoje são as normas brasileiras de contabilidade, adequadas às normas internacionais, que são normas internacionais de contabilidade. Aqui no Brasil não, são normas brasileiras. Essas (bigfarms) estão entrando no mercado. Porque tem carência, como eu acabei de falar agora, de 80% , vivem no mundo da burocracia, e a burocracia pelos (SPEDs) que estão vindo aí, a tendência é eliminar muita coisa, muitas das coisas vão ser eliminadas no segmento. Vai ser ano que vem? Talvez não. Acho que nos próximos cinco anos, vai acontecer muita coisa, como já aconteceu nos últimos cinco anos uma revolução violenta, parte dos impostos de renda de pessoa física, não é privativo, o pessoal não paga pra fazer imposto de renda, isso eu faço na mídia. É privativo. Tem cara reclamando que vão acabar com o imposto de renda, não vai ter serviço pro contador. Me perdoe! Eu falo que isso, eu falei na rádio ESPN ao vivo, sexta-feira ao vivo, sexta-feira que eu estava no escritório, me ligaram, o jornalista me perguntou se eu podia entrar ao vivo na Rádio ESPN Estadual. O tema era imposto de renda, era uma entrevista comigo, não era pergunta. E eu falei primeiramente, o cara perguntou se tinha que procurar um contador. Todo cidadão brasileiro ele pode fazer seu imposto de renda, mas ele tem que ter o mínimo de base da legislação. Agora se ele se sente inseguro, ele procura um profissional que conheça. Não especificamente, que isso não é privativo de profissional. Essa transparência, essa honestidade eu passo. Tem que procurar um contador...Eu acho até deselegante falar isso, sabendo que não é verdade isso, você não pode falar, você tem que ser honesto, tem que ser transparente. Então essa é a menção que eu costumo fazer.

**Rafael -**

Então na opinião do senhor as fusões... devem ser no futuro?

**Sebastião -**

Eu acho que num futuro de curto prazo. Eu acho que a tendência, é o que está acontecendo no mundo hoje, você pega o setor bancário, você tinha uma lista de bancos, hoje dá pra contar nos dedos quantos bancos tem hoje. Hoje os escritórios, a tendência é os escritórios grandes, se essas (bigfours) entrarem no mercado, estão pegando esse nicho de mercado, principalmente implementação das normas de (FRS). Eu estou aqui lentamente praticando, algumas coisas estou fazendo, as adaptações básicas já fizemos. Eu diria que hoje a grande maioria está totalmente despreparada pra fazer isso. E como há essa procura e a economia do Brasil no momento está aquecida, e a da Europa em crise, muitas empresas no Brasil já tem essa cultura, essas normas. Eu trabalho com empresas de fora do Brasil. Então o



que vai acontecer? Esses escritórios vão começar a ficar sem sentido no mercado. E esses grandes escritórios que já têm esse perfil, esse conhecimento, que possa atender, essa forma das (bigfours), eu posso estar com o pensamento errado, mas a tendência é começar, as pessoas que ficarem sozinhas, isoladinhas por aí, elas vão sumir do mercado, e vai ficar os escritórios realmente que prestam pro serviço tributário, fiscal. Eu acho que, posso falar acho, tenho quase certeza que isso aí vai ocorrer em breve no Brasil. Eu acho que muitos escritórios vão acabar sendo incorporados. Eu já pensei nisso, inclusive com o meu, de a gente fazer uma coisa maior, pegar os melhores, fazer uma centralização e prestar um serviço onde cada um atende uma área. Você fica muito dividido, você fica pequenininho em células, você junta escritórios com bons profissionais, vocês são em bastante sócios, cada um atua numa área, e hoje eu sou muito sozinho aqui, eu tenho minha equipe, eu tenho uma deficiência nesse aspecto. Eu tenho uma carência, que às vezes eu respondo por todas as áreas, mas ninguém sabe tudo, quem sabe tudo você sabe que já mataram há milhões de anos atrás. Então é complicado você ter que dividir responsabilidade. Eu sei que sociedade é uma coisa um pouco complexa, tem o seu lado bom, tem o seu lado ruim, mas a tendência, (pelo menos eu não soube), no mundo contábil eu não tenho essa informação lá de fora, e aqui inclusive eu acho que ainda não chegou ao ponto de acontecer essas fusões, essas incorporações, porque talvez a coisa ainda não está chegando, e está próximo, e a hora que chegar eu acho que muitos escritórios vão desaparecer do mercado, ou vão ser vendidos, ou as grandes estruturas vão tomar conta do mercado. Você tem muitas empresas, pequenas empresas, mas essas bigfours eu tenho informação que eles já estão fazendo esses serviços de execução de contabilidade. E outra, o perfil hoje também dos profissionais dos escritórios não é mais pegar aquelas notinhas e sair debaixo do braço. A nota agora é tudo eletrônico, hoje você tem que trabalhar com a empresa interagindo até remotamente. Hoje eu trabalho remotamente. A estrutura está dentro da empresa, porque o (SPE) exige isso hoje. Você precisa do estoque correto, você precisa das informações financeiras e uma coisa mais grave ainda que eu tenho que te falar é que hoje geralmente as empresas que eu trabalho, a contabilidade ela nasce dentro do financeiro. Porque os sistemas estão integrados, lá no sistema financeiro, se não tiver uma pessoa que tem conhecimento contábil, que a maioria não tem, o que acontece? Quando você importa pro seu sistema financeiro, você dá uma parametrizada no financeiro. Essa conta de água, você creditou a despesa de água, por exemplo. Creditou banco pro pagamento, e ela faz isso lá, e quando eu importo, é isso que vem pra minha contabilidade, eu vou conciliar, agora eu vou ver se tem algum problema de histórico, ver se tem algum problema da observação dos princípios contábeis, problema da origem da competência, pessoal do registro de caixa que lança[?1h00m22s] na nota, são N problemas que estão acontecendo que vai ter que ter uma mudança radical nesse meio. Então eu já enxergo todas essas mudanças. Os meus clientes já estão preparados pra isso. Estou pedindo a eles que o departamento financeiro onde eu vou ter que usar o que não é feito por nós, eu quero uma pessoa de formação na área contábil que trabalhe dentro do financeiro. Está entendendo onde estou querendo chegar? Isso é muito grave pra nós da contabilidade, porque nós vamos ter que começar a assinar e há um histórico que não fomos nós que fizemos. Nós produzimos aquilo lá, muitas vezes por pessoas até leigas, que fez lá no financeiro, que às vezes tem um volume, tem umas (indústrias) que tem, sei lá, dez mil lançamentos, como é que eu vou arrumar? É quase que humanamente impossível.

Você entendeu bem a essência da coisa? Então essa tendência, essa mudança cultural nossa é que acho que hoje vai dar uma enxugada, e a grande maioria dos profissionais hoje está despreparada para o que o mercado hoje está exigindo. É a minha visão pessoal.

**Rafael -**

Perfeito. Então aqui, senhor Sebastião, a gente encerra essa primeira parte, e vamos passa pra segunda parte, que é levantar o perfil do empreendedor agora, o senhor no caso. O senhor poderia me falar a sua trajetória profissional, uma coisa com posições ocupadas, datas importantes, empresas, o senhor já comentou alguma coisa, que já trabalhou, algum momento específico que o senhor ache importante...

**Sebastião -**

Eu vou voltar então ao passado. Bom, eu já disse, eu sou do interior de São Paulo, vim pra cá pra cidade grande, que eu adoro a capital, sou paulista, não sou paulistano. Paulistano é que nasce na capital, eu sou paulista. Então nós pegamos o trem lá da FEPASA, chegamos aqui em São Paulo, e meu primeiro emprego foi entregar camisas. Eu trabalhava como representante, trabalhava na cidade de São Paulo, as caixas de camisa que eu tinha que carregar eram maiores que eu. Então eu entregava José Paulino a pé, todos os comércios da região central, nas lojas aqui. Eu fiquei lá um ano mais ou menos sendo representante, essa mesma pessoa que me contratou lá, depois de um ano me colocou numa empresa que é uma empresa muito antiga em São Paulo que chama-se Casa Michelangelo, Michelangelo é a empresa do Miguel Colassuono, que ele foi da família Colassuono, que foi até prefeito de São Paulo. Eu trabalhei lá, 13 anos, então eu entrei lá pra ser faxineiro e office boy. Naquela época tinha duzentos mil bancos, quando você tinha que pagar, não pagava que nem paga hoje, você tinha o banco América do Sul, tinha que pagar no América do Sul o boleto, Bradesco no Bradesco, Banco Real no Real, e era assim. Sudamérica, Francês-Brasileiro. Então eu saía pra fazer tudo isso, mas eu tinha muita garra de vontade, eu fazia faxina de manhã, eu chegava por volta de quatro e meia da manhã, cinco horas, porque eu tinha que encerrar o escritório, passar escovão, limpar as mesas e lavar as lojas. Que a loja era embaixo, era uma loja grande. E eu fazia isso com muita vontade, eu lavava o banheiro com muita vontade. Eu falo com muito orgulho porque eu fiz isso. E na hora do almoço eu mal comia a minha marmitinha que eu levava, porque também era o arroz e feijão mais, que tinha ovo frito, porque não tinha dinheiro, naquela oportunidade eu tinha muita vontade de comer, até hoje, doce de queijo com goiabada ou marmelada, e eu só comia quando recebia o salário. Eu me lembro disso e até me emociono, porque hoje a gente tem muita fartura pros filhos, eu me emociono porque isso foi bom pro meu sucesso, porque eu vim de uma família humilde, meu pai tem uma coisa que deixou pra gente, ser sempre honesto, meu pai foi honesto demais, e passou pra todos nós pra fazer igual. Bom, nessa empresa, resumindo toda a história eu fiquei 18 anos. Eu com 16 pra 17 anos eu já era subchefe de escritório. Porque na hora do almoço eu queria aprender, o pessoal do departamento pessoal fazia folha em papel sulfite, almoço, que abria, fazia o nó, fazia as colunas, era na unha mesmo. Fiz um diário, fazia, porque nessa época que eu trabalhava como empregado, eu fazia pro contador da Drogasil, ele que era o responsável, mas eu fazia na máquina de escrever, que era aquele papel roxo, ficha tríplice. Aí pegava aquela cor branca, aí

tinha aquele balde que tinha a prensa, que eu jogava, eu tinha uma prática boa, eu vinha de cinco em cinco, jogava, depois prensava. Então eu peguei essa época da contabilidade, apesar de... eu peguei essa época da contabilidade. Mas tudo isso eu cresci muito rápido, eu me lembro de pessoas bem mais velhas do que eu, falavam pra mim que eu tinha 16, 17 anos mas que tinha a cabeça de um homem de 40. Eu não esqueço dessas frases que me falavam, que eu era muito responsável. E era. Eu tinha vontade de fazer, não fazia por obrigação, eu fazia porque eu tinha prazer de fazer. Então eu fui aprendendo a fazer, o fiscal, eu era muito caprichoso, com a letreirinha, entrei na contabilidade e aí deram oportunidade pra mim. 19 pra 20 anos teve um rombo na empresa, uma pessoa que era da contabilidade, ele se envolveu com o caixa da empresa, e com o cara que fazia o fiscal, então os três amarrados, aí descobriram, aí sobrou oportunidade pra mim. Gente, eu falei, eu tinha um curso técnico, na área de contabilidade. Aí o dono falou, eu vou dar a oportunidade pra você. Eu aceito. Tremendo dos pés a cabeça, mas aceito. Naquela época eu entrei na faculdade, entrei e ainda fiquei na fila de espera, com as dificuldades, porque você sabe, eu fui (muito com filho), a gente já vem com umas dificuldades da gestação. Aí peguei a fila de espera, entrei no vespertino, começava as cinco, com todos os meus amigos (do mercado). Aí comecei, trabalhava de domingo a domingo que nem um condenado, muitas vezes eu chegava na quarta-feira na empresa, quantas vezes não fiz isso, eu ia embora no sábado pra casa, eu dormia no chão um pouquinho. Porque a minha vontade era tanta de crescer, aí eu trabalhei 18 anos nessa empresa, entrei faxineiro, saí contador. E aí o meu filho tinha uma semana de vida. E aí veio a geração... porque o velho Colassuono era que nem um pai, e a gente tinha uma sintonia só no olhar, que eu sempre fui muito discreto, e o filho chegava um pouco mais tarde – eu estou contando essa história, já vou encurtar – e ele, a gente não se bicava muito, eu não gostava do estilo dele e ele também não ia muito... aí eu pedi as contas. Eu em casa tinha um filho com uma semana de vida. Meu filho tem 30 anos. Aí eu pedi a conta, eu saí numa sexta-feira, eu pedi pro cara do RH, me arruma, veja só, primeiro emprego, e a minha mulher sempre me deu muita força, fazia muita oração, isso foi numa sexta-feira. Na segunda-feira, com um monte de cartão de agência, aqui na Lapa, aqui em São Paulo. Aí fui de manhã, fui em uma, ver se tinha emprego no interior, porque eu era totalmente inexperiente, eu fui de uma única empresa, você se sente... bom, resumindo, ao final da tarde, como o mundo é pequeno, todo mundo tem um destino, já era umas cinco da tarde, falaram pra mim que tinha no Sindicato dos Contadores de São Paulo, tinha uma bolsa lá que pegava as pessoas. Eu cheguei lá quase seis horas da tarde. Aí o pessoal falou, acabou de entrar uma vaga aqui. Vou até ligar, aí ligaram. Pode vir amanhã aqui. De manhã cedinho eu estava lá, jeitão de interiorzão, bem... o dono chegou as nove horas da manhã, entrevistou, começou a conversar comigo, achei ele meio esquisito, me olhou, olhou minha carteira, falou: você está empregado. Trabalhou 18 anos numa empresa, você está empregado. Você pode começar já. Estava desempregado. Quando você pode começar? Posso começar de imediato. Aí me empregou, aí são meus clientes até hoje, de anos. Meu filho tem mais de 30 anos. Aí resumindo, essa empresa, eu comecei a trabalhar nesta empresa, veio um auditor lá, fazer auditoria. Aí me chamaram, até o nome dele era Jesus. Ele pegou meu trabalho, falou: quanto você ganha? Eu ganhava uma miséria. Se fosse nos dias de hoje, o salário que eu ganharia, sei lá, 700 reais. Eu estou comparando, que eu mal pagava meu aluguel. E a noite eu saía e trabalhava no escritório, eu trabalhava até 11:30, meia-noite. Que eu saía 6 horas, 6:30 que era aqui no

centro, eu estava no escritório pra digitar contabilidade, ficava sozinho, o cara dava a chave pra mim, pra eu complementar pra eu poder comer, pra poder viver. Olha só a situação que eu passei. Então nessa empresa, eu me emociono quando eu falo isso porque ele é muito legal, nesta empresa que eu fiquei nesse trabalho de contador, esse Jesus veio e viu meu trabalho, perguntou quanto eu ganhava, mas você tem um trabalho tão bem feito, porque eu sempre fui muito organizado com as minhas coisas. Ele falou, vou arrumar um emprego pra você. Você me aguarda. Não deu 15 dias, ele me ligou. Era uma empresa italiana, Ettore & Cieli, essa empresa de Milão era o centro da instrumentação, e ela abriu uma empresa aqui no Brasil, que era no Ipiranga. Deu 15 dias, o diretor quer que você vá, você pode ir de noite, pra não atrapalhar o seu... Eu fui lá e o cara me ofereceu o dobro do salário. Bom, encurtando a conversa. Aí eu fui quatro vezes, eu fiquei um ano e pouco lá, esse cara me chamou de volta, o que era o meu segundo emprego, eu voltei, fiquei mais um ano, depois essa empresa italiana me chamou de novo, eu fui, foi quatro vezes. Da última vez, esse que é meu cliente até hoje, ele falou: eu queria trazer você de volta. Eu falei: só que eu quero abrir meu escritório. Ele falou: então eu sou seu primeiro cliente. E aí começou a minha firma, a trabalhar por conta, aí foi quando, porque até então eu estava dentro de quatro paredes que às vezes eu mal ganhava, eu não quis ser empregado, eu preciso ganhar dinheiro. Mas pra mim foi uma excelência, porque eu fiquei muito na empresa privada e eu trabalhava muito e eu ganhava muito pouco. Porque a gente do administrativo não era valorizado, nunca foi muito. Mas o pessoal de vendas que não sabia nem escrever, com todo respeito a eles, ganhava assim, vivia fazendo festa, ganhavam dinheiro das comissões; [?1h11m38s] então eu ficava até meio humilhado porque eu mal contava as moedas pra viver. E trabalhava, estudava, ia no sindicato, e o sindicato foi a base de tudo. Essa vaga veio pelo Sindicato dos Contabilistas. Aí eu comecei a frequentar o Centro de Estudos. Aí eu nem sonhava que ia ser presidente um dia. E eu graças a Deus fiz uma gestão boa e estou nas entidades até hoje, pelo Sindicato, saí da gestão, fui presidente do Centro de Estudos duas vezes, que é um centro que tem mais de 60 anos. O Centro de Estudos acontece toda quarta-feira, você tem um presidente que é eleito todo ano, tem uma comissãozinha, tem o jurídico de lá mesmo, então a gente toda quarta-feira faz um pronto-socorro, você vai lá discutir, tem 200 pessoas, profissionais. E aí eu acabei me enturmando, estou até hoje e adoro essa parte. Isso foi a minha trajetória de vida mais ou menos, lá do interior de São Paulo, como eu cheguei aqui. E sempre trabalhando de coração. Maldade pra prejudicar as pessoas jamais. Uma coisa que eu recomendo com todo mundo, tira essa maldade daqui, [?1h12m38s] quando eu falo disso eu não falo em religião, mas eu falo em praticar o bem, isso é uma religião, isso está na alma. Tem pessoas que são ruins por natureza, já nascem ruins. Eu graças a Deus tenho esse coração. O que eu puder ajudar o próximo, eu ajudo, atrapalha jamais. Então foi meu perfil muito simples de vida, não passei por grandes multinacionais, vim de empresa de porte médio, e consegui construir isso aqui tudo com muito trabalho, posso garantir isso.

**Rafael -**

Alguém serviu de modelo pro senhor?

**Sebastião -**

Serviu sim. Tem uma pessoa, que eu não sei se você conhece, que é o Zoe de Souza Assis. Ele é uma pessoa, ele me serviu de modelo quando eu entrei nas entidades contábeis. É pela forma como ele falava, pela forma como ele... eu disse isso a ele, que eu era um admirador dele, que ele era uma referência pra mim. Ele foi presidente das entidades, um pouco mais velho do que eu, e teve outras referências também. Mas a mais marcante foi (desse um) pra mim. E até hoje ele tem um carinho muito grande por mim, eu acho que foi muito marcante a minha aproximação, quando eu fui falar pra ele, ele ficou muito emocionado, que ele pra mim era uma referência. Mas uma referência de quê? De tudo. Minha referência também foram meus pais dentro de casa. Mas da vida profissional, ele foi da vida profissional. Então essa pessoa, tem muitas pessoas que eu aprendi muito. O doutor Sérgio Prado de Melo também, que é uma pessoa que eu tive muito aprendizado com ele. Eu não vou citar muitos não que eu vou cometer injustiça com outros. Mas o Zoe quando eu fui presidente do sindicato eu tive a oportunidade de homenagear ele como contabilista emérito, porque era uma coisa que eu não fiz por uma questão pessoal. Primeiro porque ele era um homem que tinha estrutura pra receber esse prêmio. Ele foi presidente das entidades até internacionais, e é uma pessoa que é aqui de Santo André. É uma pessoa que eu tenho um carinho muito grande e é uma pessoa que pra mim espiritualmente, ele me serviu de modelo, para o mundo contábil, nas entidades.

**Rafael -**

O senhor poderia falar um pouquinho desse ambiente atual que a gente se encontra hoje, qual a possibilidade de uma pessoa ter sucesso como empreendedor? Na visão do senhor, o que o senhor acha, sucesso empresarial e profissional?

**Sebastião -**

Olha, o sucesso está muito atrelado ao conhecimento e também às oportunidades. Tem pessoas que têm tudo isso e falta um pouquinho de sorte. Apesar que eu acho que a sorte anda sempre atrelada ao trabalho. Eu acho que não existe só sorte, mas tem o fator sorte, não posso descartar isso não. Eu vejo assim, trabalho, conhecimento, conhecimento contínuo, se você aplicar isso e você procurar ser transparente e ético, você tem tudo pra dar certo. Mesmo com o mundo nessa podridão que nós vivemos, nesse país de uma corrupção muito grande, onde as pessoas se vendem por pouco, ainda eu digo: vale a pena ser honesto. Isso é uma coisa que eu tenho pra mim. Eu acho esse perfil dessa pessoa, se ele não tiver essas qualidades, pra mim ele vai estar fadado ao fracasso. Você pode ter momentos de sucesso, momentos, mas não é isso. Eu comecei [?1h16m20s] estou aqui do meu jeitinho, humilde, sempre um dia atrás do outro, eu não tenho grandes problemas. Eu já vi pessoas espertas, mas que usam de algumas falcatruas, desvios de conduta, que já estiveram lá no alto, eu vi lá embaixo, dá uma subidinha, daqui a pouco quebra de novo, essa pessoa pra mim não tem... É o que eu te falei, usar o padrão, você vai ter uma constância de vida, vai demorar mais pra você ter as coisas, eu consegui ter uma casa pra morar com 40 anos de idade, essas pessoas que conseguem antes, talvez foram mais inteligentes que eu, conseguiram comprar melhor, ter outras oportunidades, eu vim de uma família muito pobre. Agora essas pessoas que, tudo na vida eu penso que tudo que você age com má-fé, você não usa ética, desvio de conduta, isso tudo um dia será cobrado de você [?1h17m20s]

Então eu vejo que, quer ter sucesso, siga essa linha constante, preservando sempre essa origem, essa base, que é fundamental, sempre eu volto na família. Não sei se está direito minha resposta pro que você está perguntando...

**Rafael -**

Inclusive o que o senhor respondeu agora é a pergunta de baixo, o que o senhor considera necessário pra ter sucesso nesse nosso setor, o senhor já...

**Sebastião -**

Eu acho que é conhecimento, eu procuro estar sempre atualizado. Eu vejo colegas, as pessoas se limitam a ficar dentro do seu escritório, eles não vão buscar. Eu participo de todos os congressos, até mundiais, eu participo de todos os congressos, muitas vezes não entendo a língua, mas se você está no meio você está aprendendo, eu estive na Bolívia, eu estive em Istambul, que foram dois congressos, e congressos que eu vou participar agora, vai ter um amanhã que eu participo. Quando eu fui presidente do sindicato nós fizemos um congresso, a gente fez uma bela gestão, eu tive muitos professores, então eu peguei muita gente boa, e num congresso, numa convenção, todas as convenções você aprende muito. Eu falo do meu lado, eu procuro ver todas as áreas quando eu posso, dentro de uma convenção, de um congresso, você partilha de todos os eventos ao mesmo tempo, então às vezes tem dois que você quer assistir mas não dá pra ver os dois. Então eu troco ideia com os meus amigos que assistiram outra, a gente divide. Você tem que estar permanentemente atualizado, porque se você quiser ter realmente sucesso, eu não consigo ficar sem me atualizar, eu tenho que estar no meio dos profissionais e no meio das entidades contábeis, porque é o nosso instrumento de força, de briga, de defesa. E as pessoas às vezes veem com maus olhos o Sindicato dos Contabilistas, que é uma entidade séria, a mais antiga do Estado de São Paulo, o CESCOP que faz um excelente trabalho, o Conselho que tem um (órgão de fiscalização) do registro, também tem um projeto de educação continuada, que veio pela lei 2849 agora. Então a gente sente, eu dentro do Conselho, o que eu aprendi, eu aprendi muito dentro do Conselho. São coisas que eu não praticava dentro do escritório. É por isso que eu falo, hoje eu sou um estudioso das normas contábeis, das normas da profissão contábil. Desde o decreto 946, até a 12849, que houve algumas adulterações, então nós das ciências contábeis, nós não conhecemos nem as nossas normas, como você pode ter um bom escritório, você ter uma referência no mercado? Então eu vejo dessa maneira, essa é a minha visão. Se você não tiver conhecimento você não chega a lugar nenhum. Principalmente no mundo de hoje. E hoje você tem que saber muito e ganhar pouco. Essa é a grande realidade.

**Rafael -**

O senhor se considera uma pessoa empreendedora?

**Sebastião -**

Eu me considero.

**Rafael -**

Por que? O senhor pode me falar um pouquinho?

**Sebastião -**

Eu sou muito, eu não sei se eu vou entender a palavra empreendedor na essência do que você quer saber. Eu sou uma pessoa que eu sou muito articulada, eu vejo muito negócios. Eu dificilmente quando eu vou numa empresa, eu deixo uma imagem que é pela minha formação, meu jeito, eu sou assim, onde eu vou, pelo conhecimento que eu tenho, eu passo muita segurança. Esse empreendedor que você chama aí, é você – não sei se é a linha que você está perguntando – de você ter sucesso nos teus negócios. Você ser um empreendedor e você investir aqui, investir ali, em algumas empresas. Eu invisto demais nos clientes. Às vezes eu invisto, às vezes uma coisa que vale dez e às vezes o cara está me oferecendo dois. Num primeiro momento se for só pra fazer aqueles dois, eu não pego. Mas eu consigo ver um todo. Eu consigo ver, aquele dois que o cara está me oferecendo, eu estou vendo um universo que está no entorno daqueles dois. Essa visão de empreendedorismo eu tenho. Sempre me dei bem com isso, que aqueles dois viraram cinquenta. Muitos casos aconteceu comigo isso. Porque a coisa flui de uma tal maneira, porque aqueles dois pra mim sempre é uma porta de entrada. Como é uma porta de entrada, quando você adentra, você tem a oportunidade de mostrar o que você é. É lógico que tem alguns momentos na vida que você mostra e também não acontece nada. Você simplesmente volta e vai embora. Eu não sei se deu pra entender o que eu quis dizer. Eu tenho essa visão de empreendedor assim e assim. Tem pessoas que falam: eu não vou fazer isso porque... tem cara que é fechado. Mas eu procuro olhar o todo que está em volta. Eu falo: se eu pegar esse trabalho por tanto, meu pessoal sabe (que eu faço esse tipo de) trabalho e pensa como eu, não pra todos, mas o pessoal que está mais ligado à chefia e a minha gerente, às vezes vale a pena fazer esse trabalho aqui até gratuitamente, no bom sentido, que essas pessoa vai me gerar tantas oportunidades, isso aconteceu mesmo, que nós vamos ganhar bastante dinheiro, ganhar bastante dinheiro no sentido de você ter uma remuneração melhor. Quem hoje ganha muito dinheiro nesse país? Só alguns que ganham, que você sabe quem são. Então essa é a visão que eu tenho de empreendedorismo, eu tenho essa visão do todo. Quando eu vou pro cliente, primeiro eu olho o lado técnico, procuro resolver o problema dele, depois as coisas veem como uma consequência natural, a remuneração, aí você começa a impor. Mas eu sempre dou um conselho, quando você vai começar um negócio, discuta o melhor pra você, o mínimo pra você ganhar naquele momento. Que depois que você entrou, pra você reverter esse quadro, você não consegue mais. Raramente você consegue, geralmente ele prefere até trocar de profissional. Eu graças a Deus não tenho esse problema aqui, porque tem muita confiança, isso é uma coisa que é fundamental, o cliente se sentir seguro com o contador que tiver. Tem muita gente que me procura aqui que troca porque não tem essa segurança, e troca. Não porque eu sou o melhor contador, mas uma coisa eu posso falar pra eles, honesto eu sou, e se eu não souber, eu vou correr atrás e vou fazer o melhor pra ele, seja que eu faça de madrugada, eu não me importo. Isso eu faço inclusive pra mídia, eu respondo pra todos, muitos meios de comunicação de São Paulo, mas eu faço com dedicação. Eu não faço pra colocar meu nome embaixo pra dizer que eu saí no jornal, eu não tenho essa vaidade. Eu faço pra atender sempre a maioria, que é a sociedade, e assim eu faço também para os meus clientes. E assim eu tenho sucesso. Graças a Deus até hoje, cresci bastante, eu comecei com poucos clientes, hoje eu tenho mais de cem clientes no escritório, e faço contabilidade de todas, isso pode deixar muito bem registrado. Se quiserem testar o meu escritório, pode me testar.

**Rafael -**

O senhor poderia falar alguma coisa sobre atuações externas do senhor, fora da organização contábil, como os órgãos de classe, alguma entidade que o senhor ajude, que trabalhe com uma entidade política, entidade assistencial, entidade religiosa?

**Sebastião -**

Posso. Eu sou católico, não milito em nenhuma atividade dentro do campo religioso, a única coisa que eu ajudo é a Casa André Luiz, que é uma casa espírita, uma casa, não sei se você conhece, que trata crianças muito doentes, eu não tenho nem estrutura pra entrar lá, já recebi muitos convites, mas eu contribuí bastante pra ajudar. Sou rotariano, sou do Rotary, faço um trabalho também legal, tem um trabalho social, de alfabetização, eu como contador sempre que eu entro num lugar é pra trabalhar, eu sou financeiro do Rotary. Me colocaram, até hoje eu estou lá. Já quiseram que eu fosse presidente, eu falei que eu não sou presidente de nada, do Rotary não. Já passei por loja maçônica também, hoje estou adormecido, na sombra, entrei com o meu amigo Pedro Fábio, eu estou adormecido por uma questão pessoal, estou pra voltar agora. O meu foco maior mesmo são as entidades contábeis. Eu tenho por paixão o Sindicato dos Contabilistas de São Paulo, eu comecei desde aquele emprego que eu achei lá, e [1h26m08s] e não imagina jamais que eu ia ser presidente daquela casa. Graças a Deus eu sempre fui uma pessoa muito simples, desde quando eu saí do meio do mato, até hoje eu sou Sebastião, quem me conhece, você pode perguntar, eu sou uma pessoa que estou sempre sorrindo, cargo nunca subiu na minha cabeça, nunca vai subir, porque eu tenho uma visão bastante espiritualista da vida, que esse plano que nós vivemos eu acho que ele é muito pequeno, ele é um plano, um mundo ainda muito sem luz, na minha visão, isso é uma visão minha pessoal. E aqui reina muito a inveja, o materialismo, o poder, a ganância, a violência, isso não é um mundo perfeito pra nós. Então eu tenho essa visão espiritualista que se eu puder ajudar dentro do Conselho Regional, dentro do Sindicato dos Contabilistas, eles pedem até hoje pra mim, os funcionários, eles falam que eu sou o eterno presidente, eu fico até sem jeito quando eles falam isso, que eu vou ser o eterno presidente daquela casa. Porque eu me joguei de coração pelo Sindicato dos Contabilistas. Muitas noites eu passei respondendo, porque eu fiz, na época, o portal da TV Globo me convidou pra fazer o bloco do contador. Eu respondia, eu não terceirizo minhas perguntas. Quantas noites, vinham perguntas do mundo inteiro, porque tinha brasileiro fora daqui. Então pra esta casa, para o Sindicato dos Contabilistas, eu me dediquei mais, mas se dedicar não é pra ir lá e tirar dinheiro, muito pelo contrário, eu coloquei dinheiro. Fiz umas parcerias maravilhosas, consegui tirar o sindicato de uma situação, coloquei numa excelente situação. Quando eu falo eu, eu fiz com uma equipe, pessoas maravilhosas como eu lidero aqui. As mesmas coisas que eu lidero aqui eu liderava lá, que são meus amigos que encontram e falam: nós nunca mais vamos ter uma diretoria como aquela, parecia uma irmandade. É o meu jeito de administrar, meu jeito de administrar é assim, um jeito simples, um jeito alegre, mas com muita responsabilidade. Vamos brincar, vamos brincar, mas vamos fazer as coisas muito sério. Então o Sindicato dos Contabilistas foi a entidade que eu mais vivi lá dentro. Eu saí realmente em 2007, que eu passei por cinco gestões, eu nunca fiquei estacionado, cada gestão eu pulava de cargo, até chegar a presidência. Fiz uma, eu acho que foi boa, pelo menos eu posso dizer por mim, mas a avaliação que



eu tive, que todo mundo fala, é que eu fui um dos melhores presidentes dos últimos anos, isso aí eles falam [?1h28m40s] Foi aquilo, que quando você faz com a alma, quando você faz sem interesse de ter retorno em alguma coisa, você faz pela classe, pela entidade, as coisas aparecem naturalmente. E isso eu tenho consciência, que eu fiz com o coração, não fiz pra me projetar, pra ter... tem pessoas que tem aquele comportamento por status, da ganância do poder. Isso eu não carrego comigo, esse mal eu não carrego. Pra eu te fazer uma [?1h29m12s] eu vou ficar triste com isso. E no Conselho eu estou há seis anos, pra sete anos, eu estou na fiscalização, que eu aprendi muito. É uma outra entidade, não dá pra comparar com o sindicato, o Conselho é uma outra coisa e eu trabalho muito para o Conselho. Ontem eu cheguei lá não era meio dia, eu saí de lá onze da noite. Eu faço isso com o maior prazer. Aquilo não me cansa. Aquilo eu faço, eu estou lá, parece que eu estou num clube de lazer, porque aquilo é tão gostoso, porque eu amo o que faço. Contador que tem um escritório só pra ganhar dinheiro, ele sofre, você tem que gostar disso. E isso aqui é um prazer pra mim. Fazer imposto de renda, fazer contabilidade, eu tenho vontade de fazer contabilidade, hoje eu não estou mais no operacional porque não dá pra estar no operacional. Mas fazer, eu ensino muito esse pessoal que contabilidade tem que ter histórico. Hoje vem a informática, coloca esses planos padrão, e acham que a contabilidade está lá, joga lá, dá um enter, complementa no balão. Eu passo que eu não quero isso, você mudam, contabilidade tem diário, e o diário tem que ser bem claro. Não é pra fazer um romance mas também não é pra fazer uma porcaria. Você tem que ser objetivo no diário. O diário tem alguém que vai pegar um dia, um terceiro, ele tem que entender o que nós estamos fazendo. Então é assim, a minha trajetória foi assim, a minha vida, tenho 27 anos, 28 anos que eu estou no meio das entidades. Faço com o maior prazer da minha vida. Eu trabalho gratuitamente.

**Rafael -**

E essa ida pras entidades, na opinião do senhor ajudou o escritório?

**Sebastião -**

Muito. Não no escritório em nível de clientes. Melhorou o profissional, Sebastião Gonçalves. Eu me estruturei. E se você é uma pessoa estruturada, as coisas acontecem. Que eu sou preparado pra atender uma empresa multinacional e uma microempresa, ou MEI. Então eu sou preparado, eu digo que essas entidades me prepararam, elas me deram oportunidade. Porque eu nunca peguei um cliente, pra ser sincero pra você, eu peguei uma cliente de imposto de renda, que é uma senhora que tem 90 anos, ela vem aqui no meu escritório, ela veio a semana passada, e ela me viu na Jovem Pan falando, e parecia que ela estava vendo Jesus Cristo, que ela faz há cinco anos comigo, ela até falou pra mim, coitadinha, é uma senhorinha, falou, se eu morrer, seu Sebastião, a minha família está sabendo, eles vão te comunicar imediatamente, eu falo pra você que é uma família de juízes, de direito, desembargadores, ela falou, eu falo muito bem do senhor, eles têm todos os seus dados. Eu falei, não tem problema, eu posso até morrer primeiro, mas por favor, [?1h31m54s] que ela diz que é minha fã, que eu sou muito didático, que eu vou na Jovem Pan, isso são palavras dela. Então isso eu fico feliz, sabe, o pessoal até diz, nossa, mas a mulher parece que tem um Deus... mas ela falou: eu não acredito que estou na sua frente. Eu falei, dona Vitória, eu sou só o Sebastião, eu sou um simples contador, não sou nada, eu só estudo um pouquinho de imposto de renda e falei lá pra ajudar a sociedade. Então são coisas gratificantes, eu acho que

faz bem você ficar feliz, e ver uma pessoa que está fazendo um trabalho e está fazendo bem pra alguém. Ela se sente bem com meu trabalho. Isso pra mim me satisfaz. É muito legal.

**Rafael -**

Essas entidades geralmente elas tomam tempo. E o senhor acha que esse tempo que elas tomam de uma maneira ou outra acabou atrapalhando o senhor aqui dentro da organização?

**Sebastião -**

Não, pra mim não atrapalhou porque eu sempre equilibrei muito isso. Por que? Quando eu estou lá eu diria que eu estou dentro da minha organização, porque lá eu estou muito vinculado à educação continuada, e tudo o que eu... porque eu também sou vice coordenador da TV CRC, então eu sou responsável pelo espaço técnico. Então a minha convivência é o aprendizado. Eu estou estudando como se estivesse numa faculdade. Dentro do Conselho, pra mim eu considero que eu estou dentro de uma universidade. Eu trago sempre subsídio pro meu pessoal que não tem o mesmo tempo que eu me dedico, porque eles precisam fazer o operacional. Então agora você vai falar, em alguns momentos prejudica? Eu até acredito que sim, pra mim muito pouco, em alguns momentos, mas eu também não falo pros meus clientes que eu estou dentro de um Conselho, dentro do Sindicato. Eu não vendo muito essas ideias. Eles me conhecem pela mídia, eles sabem, têm respeito, credibilidade, muitas pessoas me procuram por indicação, pra resolver problemas, a gente pega algumas coisas de abacaxis aqui pesados, principalmente pra acertar a vida das pessoas, eu sempre tento, mas uma vez na ética, eu procuro me (engajar), eu pego o cara errado, não vou condenar o cara, eu proporciono alguma coisa, eu vou acertar a tua vida, aí começa a trabalhar o cara, aí começa devagarzinho a acertar a vida da pessoa. E a gente está aqui pra isso, exatamente pra tentar consertar as coisas. Mas é o que eu te falo, depende de como você vê... Se a pessoa é muito sozinha, não tem uma estrutura, eu diria que ia prejudicar bastante, mas eu montei uma estrutura pra chegar nesse ponto. Eu tenho uma estrutura pesada comigo, de gente preparada, de gente mais velhas, que realmente quando eu saio essas pessoas tocam meu escritório normal. Mas como eu falei, eu tenho um sistema de câmera, e eu estou lá às vezes numa palestra ou no Conselho, muitas vezes eu estou vendo meu escritório online, estou vendo nessa tela, nessa tela eu projeto meu iPhone. Tem meu filho também que está estudando agora, que está fazendo estágio aqui, então tem pessoas que eu confio nelas. Eu já tenho essa confiança. E eles sabem que do jeito que eu trato eles, eles brigam por mim, brigam pela Gonçalves em todos os aspectos. Eles sempre procuram fazer o melhor, que eles sabem que tem contrapartida. Agora se a pessoa hoje ela é sozinha no escritório, tem poucos funcionários e tem pessoas não muito qualificadas às vezes, quem está começando eu acho que o risco muito grande é de soltar e ficar lá nas entidades e largar o escritório. Eu já tive colegas que basicamente perderam o escritório por causa das entidades. Principalmente quando assume a presidência. A presidência do Conselho, o presidente do Conselho viaja muito, tem muitos compromissos. Eu fui presidente do Sindicato e mesmo assim atendia a organização, atendia a mídia, fazia tudo, mas pra mim eu digo que não prejudicou em nada. Pra mim particularmente não. Eu devo estar na linha de ser um presidente do Conselho. Foi indicado isso, falaram pra mim que eu provavelmente vou ser um presidente do

Conselho. Dentro de mais alguns anos, porque tem um rodízio lá. Mas eu já estou estruturando meu escritório pra isso, já pensando lá na frente. Então você tem que fazer tudo planejado. Não pode sair assim loucamente, vou assumir aqui por empolgação. Eu já tenho uma estrutura que se eu me ausentar por dois anos – também não é todo dia, eu vou vir aqui – mas aí acho que eu vou me afastar mais, aí eu vou ter talvez alguma dificuldade, eu tenho que administrar muito bem, que tem muitos clientes que precisam da minha presença, não só da minha estrutura. E geralmente quando a coisa é pra fechar mesmo, eu estou sempre junto com o cliente. A coisa tem que andar normal. Mas quando tem que tomar alguma decisão, eu estou sempre presente. E eu arrumo tempo, na agenda a gente encaixa tempo também.

**Rafael -**

O que o senhor considera essencial pra ter sucesso hoje? Isso de alguma forma explica o sucesso do senhor?

**Sebastião -**

Eu acho que tudo que eu falei explica sim. Se a gente for pegar um resumo, eu sempre volto novamente, pela ética, pelo princípio de honestidade, pelo conhecimento, estar sempre atualizado. Eu acho que isso é fundamental. E se a pessoa não tem isso, não (evolui). Eu acho que ela tem sucessos momentâneos. Não é uma coisa constante. Eu fui constante, que eu falei que eu saí de um quarto na minha casa, fui crescendo, crescendo e montei essa estrutura, que não é uma grande estrutura, mas é uma estrutura confortável que eu posso receber clientes, de onde eu vim a onde eu cheguei, eu acho que eu andei bastante. Mas sempre pautado mais ou menos em tudo que eu já te falei. Eu acho que isso pra mim é essencial. Tem pessoas que escolhem caminhos mais fáceis. Eu vejo isso constantemente.

**Rafael -**

Em relação ao futuro, como o senhor se prepara para o futuro?

**Sebastião -**

Eu tenho uma visão muito legal do futuro. Eu acho que eu trabalhei muito na minha vida, eu trabalhei de domingo a domingo. O trabalho sempre vai ser importante na minha vida, ele sempre vai estar presente. Mas eu tenho que pensar um pouquinho que eu também sou muito família. E eu pretendo, eu estou com 56 anos, eu pretendo com 60 anos, que é uma idade que não é tão velho mas também não é tão jovem, eu pretendo desfrutar mais do tanto de vida que eu tenho, daqui mais quatro anos. Meu filho se forma o ano que vem, então eu estou preparando ele para que ele comece a assumir esse lado meu. E eu quero viver um pouco, dividir um pouco. Trabalhei muito, vou trabalhar, morrendo... isso é uma paixão que eu vou ter sempre, vai estar sempre no meu sangue o escritório, mas eu não preciso, também por causa disso deixar de viver. Poder passear com a minha esposa, apesar que todos os eventos que eu vou eu levo ela comigo, mas a gente vai pra evento, eu fico o dia inteiro trancado em palestras, a gente vai lá, janta muito com os amigos, mas isso não é um passeio, não é um lazer isso. A gente está sempre em levantar cedo no outro dia. Então eu quero desfrutar, depois de 60 anos, procurar fazer uma viagem também fora do Brasil e conhecer mais o Brasil. Então eu tenho planejado

isso. Criei uns investimentos na minha vida, bens imóveis, exatamente pra que eu possa garantir uma receita no futuro. Então eu sempre pensei muito em planejar. Sem se escravizar por dinheiro, isso eu não me escravizo, não sou materialista. Então eu já construí algumas coisas que hoje eu tenho alguns bens que eu posso viver desses bens. E eu posso diminuir a minha estrutura, eu não pretendo, eu não consigo voltar lá pra trás, eu me sinto acovardado se eu tiver que reduzir isso. Eu nasci na vida pra crescer, pra ir embora pra frente, nunca diminuir, sempre crescer, mas crescer com responsabilidade, não ter um tamanho enorme pra você ganhar dinheiro. E hoje você tem que repensar bem, do jeito que está a responsabilidade em cima da contabilidade hoje, então nós chegamos a uma responsabilidade muito grande, você tem que repensar muito, o que o fisco tem hoje de fiscalização de instrumento na mão. E pensar bem a cultura do teu cliente, como ele trabalha, se vale a pena você ter ele no seu escritório. Eu fecharia assim, essa é a minha visão, então eu falo pro meu filho, estou vivendo esse que é a realidade, também é um outro mundo. E passo isso pra ele, ele tem que trabalhar hoje, ele tem que estar consciente, se a lei é ruim ou boa, não é o contador que faz a legislação, então vamos cobrar dos nossos políticos, vamos fazer desenvolvimento social pra mudar esse Brasil. Essa é a visão que eu tenho de vida e é a visão que eu pretendo fazer nos meus próximos cinco anos aí pela frente. Pretendo me ausentar um pouco, até se eu assumir uma entidade, eu vou viver um pouquinho mais a profissão e vou trabalhar pra classe, você pode estar certo disso, porque o meu foco é os profissionais da contabilidade, e vou preparar o meu filho para que ele já venha com uma nova visão, uma nova contabilidade. O que é nova contabilidade? Tem uma escola de contabilidade velha, isso não existe. A contabilidade é a mesma. Só que ela tem uma outra cor, que vem alguns princípios internacionais que nós estamos implementando, está havendo uma evolução, eles estão na faculdade, eles tem outra cabeça, então isso aqui é um domínio total pra eles. E hoje eu com 56 minha cabeça já não consegue assimilar tudo o que esses meninos fazem de apertar botão. Mas eu falei: eu não sei apertar botão, mas eu sei o que tem que estar naquele botão. Eu vou falar pra ele: não adianta só apertar botão, você tem que saber como é que faz. E eu sempre defino assim uma frase: pra você saber mandar você tem que saber fazer. Se você não sabe fazer, você não consegue mandar. Eu vejo muita gente exigindo, mandando e não sabe como é que faz. Eu estou cansando de ver gerente fazendo isso. O cara usa de força, não de competência, inibe as pessoas a fazer. Então as pessoas fazem por ele porque ele é incompetente. Eu já fui gerente de empresas, como eu te falei no início. Então essa é a minha visão de vida que eu tenho, trabalhei muito já, mas não me canso de trabalhar, você pega todos esses feriados eu trabalho direto, até dia 30 de abril eu trabalho direto.

**Rafael -**

O senhor poderia atribuir uma nota de zero a dez pro grau de preparação pros desafios que o senhor passou como empreendedor?

**Sebastião -**

Eu nunca fui medroso. Uma coisa que eu falo pra todo mundo, eu vou dizer pra você, se eu falar não eu vou sofrer mais que se eu falar sim. Se alguém me chamar pra alguma coisa e eu falar não, eu sofro muito, eu vou me sentir um cara covarde. Então eu não sei, atribuir nota pra mim seria uma coisa muito difícil, eu não gosto de

me valorizar. Mas eu posso dizer pra você, eu tenho uma nota mediana, se você colocar de um a dez pra mim eu vou ter uma nota mediana. Mas uma coisa você pode estar certo, dos desafios eu não tenho medo. Quando me deram o cargo de contador, era técnico, e eu aceitei sem estar preparado. Mas a gente se prepara estando no cargo. Você pega o barco andando, você tem que resolver lá na frente. Eu penso assim. A oportunidade ela não passa muitas vezes na sua porta, ela passa e às vezes ela não volta mais. A oportunidade não escapa da minha mão, nenhum projeto eu falo não. Tudo eu entro pra ver, mesmo que esteja errado, eu entro pra ver. Eu não tenho aquilo, não, não vou fazer isso não, porque os meus colegas são medrosos, não quero isso não, isso vai dar muito trabalho. Tenho até colega que não está fazendo lucro real por causa dessas normas, desses (PED), essas coisas, você sabe o que eu estou falando. Eu já sou um cara atrevido, eu sou uma pessoa que não sou gananciosa, é diferente. Eu sou uma pessoa de desafios. E eu não falo não. Você pode me chamar aqui. Eu já passei por todas as redes de televisão. Rede Globo principalmente, é uma das melhores que tem. Todo ano, esse ano eles me ligaram pra fazer um trabalho, foi feito por um economista. Eles colocam um caminhão da TV Globo aqui, eu entro ao vivo em Brasília. Quantas vezes não fiz isso aqui? Com a Abigail Costa, com o Tônico Ferreira, com o José Gaspar, todo esse pessoal da TV Globo já passei. Fui responder o chat da TV Globo, rádio então vou direto, ao vivo, quando saiu a Rede Simples Nacional, eu fiquei das duas às cinco na Rádio Jovem Pan ao vivo aqui em São Paulo, eu dei minha cara pra bater, que a lei complementar ela é complexa, até um cara me fez uma pergunta ao vivo pra mim, era um contador, ele falou, mas as empresas dentro do sindicato só veem coisa ruim na lei? Ele fez desse jeito a pergunta, e a pessoa me perguntou, que era a Marilene Lasco. Eu falei: colega, se você me perguntar o assunto, vocês só me perguntam do capítulo do tributo. Se você me perguntar do capítulo da lei dos seus [?1h45m09s] a lei, eu posso te falar de consórcios, eu posso falar como é o sistema de crédito, que também não acredito muito, eu estou dando uns exemplos assim, que eu já dei uma paulada no cara, no bom sentido, ele veio com uma certa crítica comigo, que o que eu estava falando eu tenho certeza do que eu estava falando. Inclusive batendo no SEBRAE, que o SEBRAE falava que não era carga tributária, eu falava que não era verdade. Tanto é que ela me chamou quatro vezes, aí em outubro eu voltei, que a lei vigorou a partir de 01 de julho de 2007. [?1h45m40s] que só consegue ver coisa ruim na lei. Eu falei, vejo muitas coisas boas, desde que funcione, que a outra que era não funcionou. Esse dá crédito pra micro e pequeno empreendedor. Não dão crédito. O BNDS dá pras multinacionais. Essa é uma realidade nossa. Então sei lá, a minha nota é mediana. Eu só posso dizer uma coisa, desafios eu vou pra cima. Eu posso até ser derrotado, mas graças a Deus sempre sou vitorioso. Vou sempre com jeito, com simplicidade, humildade, que arrogância leva você pro inferno, desculpe a expressão, mas a simplicidade leva você a muitos lugares.

**Rafael -**

O senhor pretende realizar mais alguma coisa? O que o senhor pretende deixar pra posteridade?

**Sebastião -**

Exemplo de vida. Eu diria que eu quero ser um exemplo de vida. As pessoas sempre falam pra mim: Sebastião, você não sabe o quanto que você é um cara

importante. Eu falo, mas no que eu sou importante? Eu não sei se é o meu jeito simples de ser. As coisas que eu faço, pra mim é tão natural, pras pessoas às vezes tem grande valor, e pra mim é tão natural, que eu não consigo enxergar o valor. Mas todo mundo fala isso pra mim. Você não sabe a importância que você tem. Teve um jornalista que falou. Mas eu não consigo às vezes enxergar isso. Então se isso talvez é bom, talvez é esse legado que eu quero deixar pro meu filho, meus outros filhos, esse que está aqui, o outro foi pra área de marketing, a outra cabeleireira, a minha esposa que é uma pessoa que sempre esteve do meu lado, e a família, meus irmão, que falei, eu tenho onze irmão, infelizmente dois faleceram. Mas eu também sou um exemplo pra eles, eles têm muito respeito, e isso me faz bem. E uma coisa que me faz bem é quando eu faço alguma coisa que eu faço alguém feliz. Eu falo isso de coração pra você, não tem nada de político. Eu gosto de fazer o bem pra pessoa, quando eu vejo alguém feliz por uma ação que eu tenho. Pra mim não representa nada, mas a felicidade é ver a pessoa com o sorriso do outro lado e sentir que eu pude ajudar aquela pessoa. Eu não penso que ela vai me dar um retorno. Mas aquele momento de felicidade, ver o outro feliz pra mim, isso me trás muita felicidade, muita paz de espírito. É isso que me dá muita força pra viver, pra crescer, pra eu vir pro meu escritório, ter vontade de fazer as coisas. Eu sou um cara que tem 56 anos, eu levanto cedo, hoje eu fui pra academia, seis horas da manhã eu faço academia, ando oito quilômetros, faço musculação, e a minha vida é assim, arrumo tempo pra tudo isso, ainda atendo as entidades, tenho uma empresa, respondo pra cliente, eu fiz os guias do jornal Agora – estou falando muita coisa – o guia do jornal, eu fiz as três horas da tarde, eu arrumo tempo, são dez horas da noite, eu revisei o guia inteirinho, o guia do jornal Agora, é um jornal do grupo Folha de São Paulo, mas é um jornal mais pra sociedade, pro povo, e lá tem que falar alguns termos, grana, aquela coisa toda. Isso eu fiz em três semanas, e tudo por telefone. Todas as perguntas que eu tenho, 90% do guia fui eu que fiz, pode pegar o jornal, está lá Joaquim Adiles e Sebastião Gonçalves Santos. Joaquim Adiles entra pela receita. E ela veio trazer o layout do jornal pra eu conferir, e eu fiquei aqui, e ela fazendo perguntas, e eu conferindo o jornal. E eu conferi, corriji muitas coisas, que o jornalista... Então saiu o guia, foi um sucesso, muito legal. Então isso eu faço tudo com o maior prazer e eu não me canso, eu tenho pique pra fazer. Por isso que eu falo, desafio pra mim, você fala, eu vou, eu faço. Então às vezes é até um pouco de irresponsabilidade, no bom sentido, mas eu não tenho medo de desafios. Não tenho medo.

**Rafael -**

Pra gente encerrar então, senhor Sebastião, o senhor poderia deixar uma mensagem para aqueles que estão iniciando seus negócios agora ou que já estão trabalhando nessa área contábil nossa?

**Sebastião -**

A mensagem que eu poderia deixar para esses jovens, profissionais que estão entrando no mercado, primeiro que eles se preparem bastante, primeiramente qualidade, que eles tenham hoje no mínimo o inglês e o espanhol de preferência fluente. Isso é uma necessidade que eu passo, que no passado não era tão exigido. Isso é uma mensagem que eu quero deixar pra esses jovens que estão no mercado. Vai fazer investimento em conhecimento, principalmente na parte da comunicação, porque hoje a economia está globalizada, está aberta. E esse profissional que hoje

não tem essa fala de outras línguas, ele vai encontrar dificuldades. Inclusive hoje até um garçom vai encontrar dificuldade, às vezes se ele não falar uma língua, não atende turistas. Eu estou falando agora pro nosso público profissional. E que eles se dediquem nos estudos e na educação continuada. E eu sempre falei numa formatura que eu fui agora, e falo pra eles, quando a pessoa termina a faculdade, é aquela alegria, joga os canudos, aquela coisa toda, no começo ainda, foi na formação. Você vai estudar até você parar de trabalhar. Então essa mensagem que eu quero deixar. Primeiro se prepara profissionalmente. Prepara a cultura, a parte da educação e da cultura, procura ler bastante, procura estudar, se aperfeiçoar, tem que ter mais duas línguas, inclusive até o mandarim, que é outra língua que vai precisar no futuro, eu dou mais uma dica, o mandarim. Inglês e espanhol precisa. E focar, eu diria hoje até numa especialização dentro da própria área contábil. Não queira ser generalista. Porque eu como comecei em pequenas empresas eu fiz de tudo um pouco. Eu acho que hoje muitos escritórios estão procurando se aprimorar em determinados focos. Eu acho você tem que ter foco, vamos supor, na área de serviços, ou na área de ICMS, ou na área de indústria e comércio. Eu faço aqui todos. Tem gente que é o terceiro setor. Eu acho que perícia é um grande caminho, que a perícia engloba uma cultura muito maior, um conhecimento abrangente. Então a mensagem que eu deixo pra esses jovens que estão entrando no mercado é que eles não percam a referência primeiro da família e segundo que eles se aprofundem e estudem bastante. Se eles não tiverem leitura, não tiverem estudo, eles vão encontrar dificuldade, porque a concorrência é muito grande e eles vão ter sempre gente boa na frente deles. Pode ser que a maioria não faça, mas tem uma minoria que está disputando muito o mercado. Hoje você pega os processos seletivos da Price, da [?1h52m25s] meu filho tentou três vezes, não consegui entrar. Porque ele foi bem em todas as etapas, mas tem gente muito melhor que ele. Então eu diria o seguinte, pra você que quer se sair bem que está entrando no mercado agora, seja sempre melhor que o seu concorrente, dentro de uma lealdade, seja sempre melhor no conhecimento. É isso que eu recomendo pra esse pessoal que está chegando no mercado. Seja sempre melhor, melhor e melhor.

**Rafael -**

Então, senhor Sebastião, a gente encerra aqui o segundo bloco, vamos iniciar o terceiro, que é a parte do encerramento. Tem algum assunto que eu não perguntei ou que o senhor gostaria de comentar antes de nós encerrarmos, alguma coisa que não foi comentada que o senhor acha conveniente ser falado?

**Sebastião -**

Nós falamos bastante coisa. Uma visão geral. Esse terceiro bloco seria o que?

**Rafael -**

Só encerramento, se o senhor tem algum assunto que eu não comentei que o senhor se lembre que queira acrescentar.

**Sebastião -**

Uma coisa que eu gostaria de comentar é o seguinte, você está fazendo mestrado. Você pretende dar aula?

**Rafael -**

Eu já leciono desde 2004.

**Sebastião -**

Teu foco é esse?

**Rafael -**

Também. É uma área que eu me apaixonei também, além da área contábil. A área da docência é uma área muito legal.

**Sebastião -**

Eu também gosto. É que eu tenho medo de dar aula, mas eu já dei. As estruturas hoje que eles colocam pro professor, é muito difícil. Os donos de faculdade eles querem ganhar muito dinheiro, eles não têm estrutura. Não sei se eu estou falando bobagem pra você, isso é o que eu penso. Eu fui chamado pra dar aula na Anhanguera. Eu fui fazer uma palestra, aí eles queriam que eu fosse dar aula no último ano de ciências contábeis. Aí eu fui, não, não tenho tempo. Eu vejo que esse pessoal hoje é a segunda maior do mundo, só perde pra [?1h54m30] nos Estados Unidos no número de alunos, a Anhanguera. E eles cobram tudo.

**Rafael -**

Acho que são 19mil alunos.

**Sebastião -**

E a FECAP você viu agora o que aconteceu. Tentaram vender pra aquela empresa (Limeira) lá.

**Rafael -**

Mas teve uma resistência muito grande.

**Sebastião -**

Eu estava por trás, eu sei.

**Rafael -**

O pessoal estava... estava negociando o ensino, isso é a verdade do que eles estavam fazendo. E a FECAP...

**Sebastião -**

lam pegar 110 anos de FECAP, 111 anos e jogar no lixo, me desculpe, não dá. Respeitadíssima. Pus meu filho lá. Se quer fazer direito, vai fazer no Mackenzie, a PUC também é uma boa... Mas o que eu queria dizer é o seguinte, eu vejo alguns profissionais hoje que às vezes eles querem fazer mestrado, doutorado, tal, e às vezes ele está na contramão da história. Eu acho que isso é fundamental, ele vai investir, entenda o que eu quero dizer, eu acho que é muito legal chegar, nós temos poucos doutores no Brasil em ciências contábeis, aqui deve ter uns cem mais ou menos, um pouco mais...

**Rafael -**

Mais, 400.



**Sebastião -**

Cresceu bastante então.

**Rafael -**

O que é muito pouco perto da população.

**Sebastião -**

Então eu acho que é legal isso aí. Mas tem muitas pessoas que às vezes está no ramo que está precisando de mais especialização, fazer cursos mais de especialização para o setor que ele atende, aí ele começa a ir embora pro mestrado, vai investir em doutorado, vai-se embora. Isso é um ponto de vista. E às vezes ele acaba não fazendo nem uma coisa nem outra. O lado profissional... eu vejo assim. Eu faço muitos cursos de especialização. Mas paralelos, correlatos com a minha atividade. Então tudo que é curso que sai, das normas, parte tributária também eu sou obrigado a saber, todas as normas da profissão contábil. Então se a pessoa tem o foco do ensino, eu acho que ele tem que investir pesado porque ele tem que ser realmente o professor. E o profissional, ele também tem que estudar, lógico, nesse sentido, fazer o seu mestrado, como eu fiz um MBA que não é reconhecido como mestrado aqui, nos Estados Unidos ele é reconhecido, mas aqui não é. Eu aprendi muita coisa em 18 meses, aprendi muita coisa. Então fui lá mais pro aprendizado, eu já estou velho, eu quero aprender alguma coisa. E aprendi bastante realmente. Então isso não seria um [?1h56m54s] seria mais um bate-papo que eu estou fazendo com você. Então eu vejo muita gente às vezes focado em uma coisa e esquecendo o lado que ele tem que fazer, que é se aperfeiçoar pro lado do escritório dele, às vezes ele fica muito na teoria e às vezes ele fica muito na prática. E eu sinto uma dificuldade muito grande, eu já cheguei a dar aula com professores que só dão aula mas não (habilitam), isso acontece muito no conselho, o pessoal focado só na área de cursos, de consultoria, que eu acho que eles não estão errados não, porque você não tem tanta responsabilidade quanto a gente ao assinar uma peça contábil. Então você ganha o seu dinheiro, vai lá, fala, eu estou cansado de ver isso, as pessoas falam, fazem as palestras, ganham seus honorários, falam tudo como fazer. Eu tenho muita amizade com o professor Eliseu Martins, que é espetacular. Mas as vezes eu pergunto pra essas pessoas, será que se pegar esse pessoal e colocar dentro de um escritório como o da gente, será que vão se sair bem? Eu tenho minhas dúvidas. Não que eles não tenham competência. Eu estive num curso com eles, a nata do direito e a nata da contabilidade. Gente, nós estamos nas nuvens, (na imagem), a base está no lixo. Você está entendendo o que eu estou dizendo? E daí, às vezes é muito conhecimento e às vezes não serve pra aplicar...

**Rafael -**

Perfeito é alinhar os dois, aí você chega numa perfeição. Você está atendendo a parte educacional, que você está trazendo a tua prática pra passar e está trazendo o que você aprende lá, que você aprende muita coisa lá, pro teu dia a dia dentro do...

**Sebastião -**

Você entendeu, eu acho que tudo é importante, mas você tem que priorizar aquilo que você está dentro do seu espaço. Eu faço muitos cursos paralelos. Eu estudo bastante. Então eu fiz o MBA na PUC, os professores são todos meus amigos, eu conhecia todo mundo, eu era o mais velhão da sala, garotada de 28, 30, eu estou

aqui... e o professor de contabilidade, falou, hoje você vai falar sobre as normas aí, o que mudou. Professor (Decarole) da PUC, não sei se você conhece ele. Conhece? Aí eu tive que me virar em cinco, não tinha um material, bom, tudo bem professor, eu levantei e falei pros caras lá, porque lá não tinha só contadores, lá tinha matemático, de tudo. Aí eu fui de uma forma didática, depois ele me agradeceu. Eu sou assim, é desafio, o cara me chamou, eu vou lá. Se eu falar, eu vou sofrer, eu prefiro falar sim e me virar, mesmo que eu quebre a cara. Entendeu? Mas eu acho que nós falamos de bastante coisa. O que eu poderia...? você teria alguma coisa que talvez... que faltou.

**Rafael -**

Eu acho que a gente conseguiu.

**Sebastião -**

O objetivo foi atingido?

**Rafael -**

Foi, com certeza.

**Sebastião -**

É que eu fico preocupado, em te dar uma atenção, de procurar, uma indicação...

**Rafael -**

Se eu tivesse que perguntar alguma coisa, eu já tinha perguntado, pode ficar tranquilo. Com relação à entrevista, o que o senhor achou, se essa forma que foi feita é uma forma que consegue abranger bem, ou alguma sugestão que o senhor possa dar...

**Sebastião -**

Eu acho que você pautou bem as coisas. Eu acho que você com certeza vai ver o Pedro, vai ver o Chapina, vai ver o Domingos, vai ver Galloro, você também vai ver, não se você sentiu muita diferença entre eu e o Pedro. Ou talvez....

**Rafael -**

Muito pouco. As visões são parecidas. As visões que eu tive com relação à profissão. A história de vida é lógico que cada um tem a sua.

**Sebastião -**

Tem uns caras maiores, outros menores, uns tem posses maiores, outros tem posses... eu sou de uma família muito simples, do interior de São Paulo.

**Rafael -**

O Pedro também começou dentro da casa dele, ele falou...

**Sebastião -**

Isso é uma coisa importante, eu não sabia, do meu amigo Pedro.

**Rafael -**

Mas em relação à profissão... as três pessoas que eu conversei até agora, que foi o Pedro, ontem eu conversei com o senhor Domingos e hoje eu estou conversando com o senhor...

**Sebastião -**

Você foi na DOC? Na Paes de Barros?

**Rafael -**

Fui na DOC ontem à tarde.

**Sebastião -**

E aí? Com o Domingos, foi tranquilo também?

**Rafael -**

Foi tranquilo também.

**Sebastião -**

O Domingos é uma excelente pessoa, uma pessoa muito humana.

**Rafael -**

A esposa dele, a filha dele...

**Sebastião -**

A Graça. Conheço todo esse pessoal.

**Rafael -**

Aí hoje eu estou conversando com o senhor, semana que vem...

**Sebastião -**

O Domingos também tem a mesma linha ou não?

**Rafael -**

A mesma linha.

**Sebastião -**

Agora eu estou te entrevistando. O Domingos eu trabalhei com ele, eu fui conselheiro dele, eu fui... eu não sei se talvez vai bater que a gente está tão envolvido na classe que a gente tem uma linha de pensamento, que a gente se preocupa com a profissão. Mas é o que eu te falo, é a minoria que está lá, a maioria está aí. Eu tenho esse vizinho do lado, eu tenho um escritório do lado, nem conheço o cara. Estou há oito anos aqui, nem conheço ele. Falaram até que ele não é contador, ele é um cara que assina, nem sei o que falaram, mas pra mim, pelo menos pro meu conselho não pega, não estou nem aí se o cara não é contador. Então eu acho que a gente tem que, eu falei pra você, pra mim a essência de tudo na minha vida é a base, não sei se você captou, que sempre a base é a família. Família pra mim é uma coisa fundamental. O homem que não tem uma família, ele tem algumas dificuldades na vida, de relacionamento, de sucesso, não é assim em todos os casos, mas a grande maioria. Porque a família é uma coisa legal. Nós não

somos santos. Mas em tudo a minha família tem me ajudado. Essa é a visão que eu tenho da vida. Não sei se deu pra te ajudar legal. Eu fico preocupado se deu pra te ajudar. E eu vou continuar a sua disposição, pode mandar o texto, se precisar falar mais vezes comigo, eu vou arrumar um espaço, não tem problema nenhum. Você precisa entregar quando esse trabalho?

**Rafael -**

Em junho. Eu vou encerrar por aqui então, senhor Sebastião, e agradecer mais uma vez a oportunidade que o senhor está me dando de me receber, de ter participado do projeto, e tentar deixar pra posteridade aí um conhecimento maior pra nossa profissão.

**Sebastião -**

Eu que agradeço, desejo sucesso, inclusive que você está com o doutor (Pelleas) que é um grande mestre, doutor, que eu tenho uma admiração muito grande, e também por você, Rafael, que você está concluindo e você já é também um professor, já é um homem de conhecimento. E pra mim, eu só vou dizer uma coisa, pra mim é um motivo de muito orgulho estar participando. Mais uma vez, eu falo de coração pra você. Se eu sou importante nesse processo, eu acho que vocês são muito mais importantes que eu nesse processo, que vocês são peças fundamentais. E ser escolhido pelo professor doutor Pelleas pra mim foi uma honra muito grande dele ter confiado no meu nome e de você também que já é um profissional, um professor, um colega, eu acho que vocês são importantes nessa história, eu sou só um personagem que estou tentando contribuir com alguma coisa que eu fiz na minha vida. E eu fiz sempre com simplicidade, e assim consegui muitas coisas. E esse conselho eu dou, vai com simplicidade na vida que nunca você vai ser desamparado pelo seu superior maior, pode estar certo disso.

**Rafael -**

Obrigado.

===FIM===

## TRANSCRIÇÃO VICTOR DOMINGOS GALLORO

**Rafael -**

São Paulo, 13 de maio de 2013, estou hoje com o senhor Victor Domingos Galloro, para dar continuidade e encerramento às entrevistas do projeto de pesquisa de mestrado em contabilidade da FECAP, que trata da trajetória empresarial e atuação empreendedora de empresários contábeis. Essa pesquisa pretende proporcionar um melhor conhecimento do segmento de empresas de serviços contábeis, bem como demonstrar que atitudes empreendedoras podem fazer diferença num ambiente de negócio altamente competitivo. Senhor Victor, em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a oportunidade, a disponibilidade em me receber e aceitar participar desse projeto que é de imensa importância e que vai trazer muitos benefícios à nossa atividade contábil. A entrevista será composta de 24 perguntas distribuídas em três blocos, que terão como objetivo levantar o perfil da administração da empresa, da Galloro, o perfil do empreendedor, e o último bloco, o encerramento.

Gostaria que o senhor ficasse à vontade para pedir o desligamento do gravador quando considerar oportuno ou caso não queira responder alguma coisa que não for conveniente. Após a averbação dessa entrevista, eu tenho uma empresa que transcreverá os dados, e será encaminhado por e-mail para o senhor para avaliação, retificação ou acréscimo de alguma informação. Podemos começar?

**Victor Galloro -**

Podemos começar.

**Rafael -**

Então como eu falei anteriormente, esse primeiro bloco tem o objetivo de apontar o perfil da administração contábil, que é a Galloro. O senhor possui muitos parentes que trabalham na organização?

**Victor Galloro -**

Sim. Minha esposa trabalha, é minha sócia, e eu tenho mais três sócios que são meus filhos. Toda a família trabalha na Galloro.

**Rafael -**

E esse trabalho deles de alguma maneira influencia na maneira como o senhor dirige ela?

**Victor Galloro -**

Influencia, lógico que influencia, porque todos têm as suas responsabilidades e cabe a mim cobrar essas responsabilidades. A Galloro hoje ela tem vários segmentos no ramo da contabilidade. Nós temos a Galloro Gestão Contabilidade [?2m33s] empresarial, nessa participa a família Galloro, e dentro dessa empresa nós temos vários segmentos. Um segmento é a área contábil, aí nós fazemos os registros contábeis, os balancetes, entregando esse trabalho para o cliente. Nós temos também fiscal, de escrituração de fiscais e cumprimento de obrigações acessórias, todas elas. E nós temos o segmento de departamento pessoal, nós fazemos as folhas de pagamento, controle, vale refeição... E dentro da Galloro Gestão nós temos o segmento de [?3m35s] ou serviços financeiros em português. Esses serviços financeiros são prestados para os clientes, nem todos os clientes que fazem contabilidade se utilizam desse trabalho. Mas alguns se utilizam desse trabalho que nós prestamos em serviços financeiros, (Coffice) e nós controlamos contas a pagar, contas a receber desses clientes, emissão de cheques, alguns emissão de notas, controle de estoque, o que o cliente precisar dentro da área dele nós prestamos esse serviço. Fora isso nós temos uma outra empresa que se denomina Galloro e Associados Auditorias Independentes, nessa eu participo como sócio, e eu tenho um sócio que é o Sérgio (Gugebbi) que participa comigo nessa atividade. Essa atividade é registrada na CBN, Banco Central, e todos os outros registros que for necessário. Conforme o serviço que você presta, você tem um órgão e o registro que você tem que se filiar a esse órgão. Cada setor tem uma legislação específica. Aí nessa atividade, participa o Sérgio e tem o Vicente que é meu filho mais novo, que cuida da área de desenvolvimento da auditoria. Então retificando o que eu falei anteriormente da Galloro Gestão, na Galloro Gestão trabalham eu, a Lídia, o Victor José e a Ema. E na auditoria trabalham, eu, o Sérgio e o Vicente Galloro. Então nós prestamos esse leque de serviços e procuramos também ter uma abrangência

grande. Na auditoria nós temos também a área de auditoria tributária específica, que nós temos uma equipe, e também nós fazemos esse tipo de trabalho, planejamentos. E temos também o departamento paralegal, nós fazemos planejamentos societários, serviços de despacho, repartições, aberturas, encerramentos, temos um leque bastante grande e estamos aí aptos a prestar todo esse tipo de trabalho. Dentro dessa prestação de serviços, nós temos quase todos os ramos de atividade. Nós só não trabalhamos na área financeira, por ser um segmento específico. (telefone, interrupção na gravação). Nós atuamos com este leque de serviços para que nós possamos aproveitar as oportunidades que o mercado nos oferece. Trabalhamos com todos os ramos de atividades, não temos dificuldades, e não trabalhamos somente com o ramo financeiro. Então trabalhamos com indústria, comércio, serviços, terceiro setor.

**Rafael -**

Ainda com relação a esse ambiente familiar dentro da Galloro, como o senhor delega autoridade?

**Victor Galloro -**

Cada qual é responsável pelo seu setor.

**Rafael -**

E como o senhor se sente ao transferir essa responsabilidade, delegar essa autoridade pra eles?

**Victor Galloro -**

Fico aliviado, porque antigamente era tudo comigo. Eu fico mais aliviado. Eu sempre quando precisa ajuda, socorro e participo no que precisar. Nas coisas que requerem uma experiência maior, eu sempre participo nas decisões.

**Rafael -**

Total confiança?

**Victor Galloro -**

Sim, porque tem um sistema de trabalho. Nós temos um software, que é um software muito bom, que os funcionários têm que seguir uma programação para que o trabalho saia. Tudo é feito dentro do software, nenhum cálculo é feito manualmente, e tem que seguir, nós temos prazos, os prazos são cumpridos e as obrigações são entregues, e temos controle que é entregue, enfim, temos uma controladoria para esse trabalho.

**Rafael -**

Qual estratégia a Galloro usa para desenvolver ou conquistar novos clientes?

**Victor Galloro -**

Normalmente é por indicação.

**Rafael -**

Boca a boca?

**Victor Galloro -**

Boca a boca. 90% é por indicação. Eu recebi hoje os clientes que entraram em abril e maio.

**Rafael -**

Geralmente são todos por indicação de clientes que já são da Galloro?

**Victor Galloro -**

Sim, e por amigos também. Você vê aqui o trabalho... são várias... se você não presta todo tipo de trabalho, você tem menos chances no mercado.

**Rafael -**

O leque diminui. A Galloro elabora algum planejamento estratégico?

**Victor Galloro -**

Sim. Sempre estamos conversando. Hoje nós tivemos reunião com a empresa de auditoria, a nossa empresa de auditoria, nós estávamos verificando os funcionários que estão sendo dispensados, os auditores que vão ser contratados, as necessidades, já para o ano de 2014. Nós temos que contratar esse ano para prestar o serviço o ano que vem. Então isso aí sempre é discutido, é planejado, o crescimento, ou diminuição, ou uma constância de cliente, sempre é discutido.

**Rafael -**

Como o senhor diria que é a relação com os seus colaboradores?

**Victor Galloro -**

Nós sempre temos aqui no escritório um ambiente muito cordial. E as pessoas normalmente gostam do nosso ambiente, e é um fator também que as pessoas permanecem aqui conosco durante muitos anos. Quando nós admitimos uma pessoa que ele não se enquadra dentro do nosso ambiente, nós dispensamos. Essas pessoas são escolhidas de forma até colhendo a opinião de todos. Então o ambiente, todos dizem se vai servir, se não vai servir, como essa pessoa se porta, então isso que mantém o ambiente bom aqui dentro. Também nós temos como cultura não formar grupos ou grupinhos que geralmente cuidam do interesse deles, não cuidam do interesse da empresa. Nesse momento nós não temos nenhum grupinho, quando nós temos nós dissolvemos. Nós tínhamos um grupinho na auditoria e parece que já dissolveu.

**Rafael -**

Ainda nessa linha de colaborador, o que a Galloro procura numa pessoa quando vai selecionar?

**Victor Galloro -**

Caráter. Caráter é muito importante, o profissional [?12m53s] mas também se a pessoa tem interesse em progredir, se a pessoa não tem interesse em progredir, nós não contratamos. Não ficamos com a pessoa, porque a pessoa tem que estudar, se não é formado, vai fazer o técnico primeiro, depois vai fazer o curso de ciências contábeis, obrigatoriamente. Se a pessoa não tiver essa vontade, ela é dispensada.

**Rafael -**

E a empresa possui alguma ajuda de custo pra pessoa estudar?

**Victor Galloro -**

Eu tenho. Eu pago uma parte dessa formação da pessoa.

**Rafael -**

Desde que seja correlato, dentro da área?

**Victor Galloro -**

Dentro da área, área correlata ou especificamente em contabilidade. Mas por exemplo, nós temos diversos setores, nós temos setor financeiro, se a pessoa quiser estudar administração, nós bancamos. E na área de tributos, se a pessoa quiser estudar direitos, é formada em contabilidade, tem formação em contabilidade, mas quer fazer uma especialização, uma pós-graduação, nós também participamos, ajudamos com essa despesa.

**Rafael -**

Como a Galloro vê os competidores, ou a concorrência em si, propriamente dita? Ou não seriam concorrentes?

**Victor Galloro -**

Não sei se são concorrentes, não são concorrentes, mas são empresas do mesmo ramo de atividade. Nós temos concorrentes porque nós participamos de licitações, concorrências públicas, e aí nós temos concorrentes. Nós participamos dentro de uma ética, e ganhamos, perdemos, não tem problema. Na área de contabilidade, nós temos empresas congêneres. Ainda dentro do ramo da contabilidade, nós temos muitos pequenos escritórios. Esses pequenos escritórios, se for uma empresa de porte médio muitos deles não conseguem atender, porque tem que ter um sistema eletrônico que dê vazão a todas as necessidades do cliente. Então esses pequenos escritórios não concorrem conosco, só escritórios médios e grandes. Mas nós temos os nossos clientes, os clientes chegam, às vezes aceitamos, às vezes não aceitamos. Procuramos fazer uma seleção disso. Mas não temos preocupação com as empresas congêneres. É lógico também que é importante saber o que o pessoal está fazendo, as tecnologias empregadas. Mas procuramos acompanhar o mercado pra saber se existe alguma coisa nova... mas não temos concorrentes na área contábil. Se você prestar um bom serviço você consegue manter o cliente e os clientes que chegam também você consegue atender bem.

**Rafael -**

A Galloro elabora algum tipo de indicador, tanto internamente quanto externamente? Indicador de qualidade, de produtividade.

**Victor Galloro -**

O nosso sistema dá todos os indicadores. Tempo gasto com o cliente, a quantidade de lançamentos, nós temos lógico tempo, quanto tempo ficou acessado o funcionário, o tempo que o funcionário desprende com cada cliente, então todos esses indicadores necessários para a administração do escritório.



**Rafael -**

E esse indicador é utilizado para algum tipo de modificação, algum tipo de prêmio, ou pra saber mesmo a produtividade, se está produzindo, ou se não está, ou se tem algum bônus em relação a essa produtividade?

**Victor Galloro -**

Não, não temos. Porque como nós trabalhamos diretamente com as pessoas, nós sabemos quais as pessoas que devem ser promovidas. Você trabalhando direto com a pessoa, desenvolvendo, você sabe quem deve ser promovido e quem não deve ser promovido, quem deve ser dispensado. Essa é a grande vantagem de uma empresa de (qualidade.) Então nós conseguimos ter um bom ambiente, conseguimos formar bons profissionais, nós temos profissionais aqui de primeira linha. Temos bom ambiente, enfim, nós estamos perto de todo o processo do serviço, de produção de serviço. Então sempre que é possível nós promovemos a pessoa e aumentamos a pessoa pra conservar a pessoa aqui dentro. A remuneração nossa está até acima do nosso mercado. Então é uma forma de nós mantermos os nossos funcionários, saber reconhecer. Benefícios, eles têm todos os benefícios, médico, todos...

**Rafael -**

Isso é normal.

**Victor Galloro -**

Não sei se é normal, não devia ser. Eu preferia agregar todos os benefícios num pacote só e pagar pro funcionário, inclusive fundo de garantia, porque ficar administrando, para as outras pessoas, dá trabalho, temos um custo também. O ideal seria pagar, inclusive fundo de garantia, pagar diretamente pro funcionário e ele faz o que ele achar melhor com o dinheiro dele.

**Rafael -**

Igual era antes de 1988. O senhor tem notícia de fusões de organizações contábeis em outros países?

**Victor Galloro -**

Eu tenho.

**Rafael -**

Será que no Brasil isso pode acontecer?

**Victor Galloro -**

Até o ano passado aconteceram várias.

**Rafael -**

Isso poderia ser uma tendência?

**Victor Galloro -**

A [?19m30s] foi uma, a (LCR) com a (Teco). A Trevisan foi incorporada pela (Demolite). Enfim, isso acho que acontece em todo ramo de atividade em todo o

mundo. Se a pessoa quiser crescer, aprende a negociar com uma outra empresa que está disposta a ser vendida.

**Rafael -**

Será que na nossa área contábil isso poderia ser uma tendência para os próximos anos?

**Victor Galloro -**

Sempre quando há oportunidade isso acontece. Eu não sei se isso é uma tendência, mas com as exigências que existem hoje, as exigências fiscais, contábeis com a nova sistemática do (INPS) nem todo escritório vai conseguir acompanhar, esse escritório (com certeza.) Vai dar uma modificação, como a atual que valorizou a profissão do profissional contábil, isso acontece, algumas pessoas desistem, vendem o escritório, não querem mais enfrentar as grandes exigências formuladas pelo poder público, então eles vendem o escritório. Então eu acho que vai sempre existir sim e de uma forma até maior agora. Os pequenos escritórios não vão conseguir acompanhar e ter uma estrutura de redes, de computadores, isso vai muito dinheiro.

**Rafael -**

Então aqui, senhor Victor, a gente termina o primeiro bloco, que é com relação à organização contábil. Esse segundo bloco tem o objetivo de levantar o perfil do empreendedor, do dirigente. O senhor poderia narrar a trajetória profissional do senhor, com alguns fatos, como posições ocupadas, datas, empresas alguns dados relevantes que o senhor considera importante profissionalmente, desde quando o senhor começou na profissão.

**Victor Galloro -**

Eu tenho muitos dados relevantes. Mas eu posso começar a destacar esses dados pelo início da profissão. Eu me formei em 1961, técnico em contabilidade. Antes disso eu já trabalhava na área contábil. E nessa oportunidade eu comecei a formar meu escritório. Eu era contador de uma empresa, depois nessa empresa eu fui diretor, e comecei a captação de clientes quando eu consegui mensalidade no valor da remuneração que eu tinha como contador geral, com 21 anos, 22, 23, acho que com 24 eu já tinha minha carteira de clientes. Isso é um fato interessante porque eu tive que enfrentar, estudar de sábado, domingo, aprender tudo o que eu não sabia e me desenvolver. Então isso pra mim foi fato importante. Depois eu fiquei nessa firma mais algum tempo, saí dessa firma acho que em 1967 mais ou menos, montei meu escritório em 1967. Aí atuei na área de concordatas, falência e concordatas, como perito nessa época, participava muito com meu sogro que também foi um contador de grande renome, Frederico José (Sá), ele foi presidente da Associação dos Peritos Judiciais. Em 1970 eu saí, no bairro onde eu estava, na Casa Verde, que o escritório era no fundo da minha casa, e vim para o centro e de lá pra cá surgiu a Galloro e Associados.

**Rafael -**

Alguém serviu de modelo ou de exemplo pro senhor tomar essa decisão de ser contador?

**Victor Galloro -**

Meu sogro. Porque eu comecei com ele novo, vi como funcionava, me deu a oportunidade de conhecer, tomei conta do escritório dele. E ele me serviu como modelo, como empresário contábil. Eu comecei cedo. Mas trabalhei como empregado também. Fui contador e diretor de uma empresa, de uma sociedade anônima, (MetalRádio SA), em 1965.

**Rafael -**

E essa experiência como empregado como foi?

**Victor Galloro -**

Foi ótima pra mim, porque eu trabalhei também como assistente contábil, como analista, numa outra empresa, depois eu fui ser contador. Então eu comecei o escritório de contabilidade, passei por uma empresa, e depois eu fui ser contador em uma outra empresa. Só isso. Aí eu fiquei acho que oito anos nessa empresa, montei meu escritório e saí. Mas foi uma experiência boa, porque eu era líder dentro da empresa, com 21 anos já estava assinando o balanço de uma SA, na época tinha 150 empregados. Então ali eu tomava conta do departamento pessoal, contabilidade, parte fiscal, e ainda fazia contato com os bancos pra conseguir desconto [?26m33s] de banco, então eu tive uma atuação interessante nessa empresa. Logicamente que eu era líder dentro da empresa mas também sabia obedecer ordens, então a ordem que me era dada pelos diretores da empresa, eu procurava sempre cumpri-las e da melhor forma. Então pra mim foi uma experiência muito boa. Eu não me sentia empregado dentro da empresa, me sentia mais um participante.

**Rafael -**

O senhor poderia descrever dentro desse ambiente nosso hoje, atualmente, qual a possibilidade de uma pessoa ter sucesso como empreendedor?

**Victor Galloro -**

Como é a pergunta?

**Rafael -**

Dentro desse ambiente nosso, atual, o senhor poderia falar alguma coisa da pessoa ter sucesso como empreendedor, conseguir ter sucesso?

**Victor Galloro -**

Bom, o empreendedor, ele tem que querer as coisas, ele tem que ter uma meta pra ser atingida, e essas metas sempre devem ser renovadas. Mas ele tem que ser um líder, tem que saber respeitar as pessoas, ter uma ética de relacionamento, eu acho que 50% do sucesso é pela postura da pessoa, pelo relacionamento da pessoa, pela observância da ética pessoal e também profissional, e ter um bom conhecimento. Ter um grande conhecimento, quanto mais conhecimento, maior é a chance do sucesso. Mas, pelo menos pra mim, eu acho que conhecimento, para ele ser líder e ter sucesso na profissão, deve ser principalmente profissional, um conhecimento que ele vá agregar valor ao serviço que ele presta. Então esse empreendedor, ele tem que ter sempre em mente que não é só para o serviço, é pensar no que ele vai agregar valor para esse meu cliente. Porque se ele está num serviço que não

agrega valor, então não precisa ser feito. Eu acho que esse é o ponto principal. Medir, ter essa medição. Vou fazer esse serviço. O que isso agrega? Esse serviço eu sou obrigado a fazer. É [?29m40s] dele, então ele teria que ter um auxiliar para fazer esse serviço rotineiro. E ele vai buscar formas de criar valor para o seu cliente. Acho importante isso.

**Rafael -**

Na opinião do senhor, hoje está mais fácil uma pessoa conseguir ter sucesso ou quando o senhor começou?

**Victor Galloro -**

Bom, é diferente.

**Rafael -**

São épocas diferentes?

**Victor Galloro -**

Na minha época, pra você ter uma ideia, professor, nós não tínhamos nem livro pra estudar. Eu lembro que eu comprei uma coleção do Rogério [?30m27s] Era um autor brasileiro que lançou uma coleção de contabilidade e eu comprei. E estudava muito por essa coleção. Mas nós não tínhamos muitos livros, só tínhamos livros estrangeiro. Na época o professor Idálio Franco ainda não escrevia, o Lopes Sá estava no início e nós tínhamos pouca chance de estudar, era uma coisa muito prática. E pra fazer coisa prática tem que ter uma técnica. Era difícil. Mas eu comprei a minha primeira máquina de somar em prestações, depois de algum tempo comprei a máquina de escrever e fui trabalhando. Mas hoje em dia você tem que ter uma série de estruturas para pode atender as necessidades dos clientes. Eu digo que hoje é mais difícil. A legislação hoje também era mais única. Tinham as três esferas de poder, mas a legislação financeira era prática. Hoje são muitas alterações, então você fica meio inseguro. Mas é o que eu já falei nessa entrevista, que é muito importante a pessoa aprender sempre o que é necessário pra ela. Então saber onde procurar, e quando tiver necessidade de procurar coisas específicas, ela sabe onde procurar, ela sabe muito bem aquilo que ela vai aplicar. Não adianta ter um conhecimento muito grande e não ter onde aplicar aquele conhecimento. Ou às vezes ainda pior, não saber como aplicar o conhecimento, porque uma grande parte das pessoas tem esse problema, tem um conhecimento grande mas não sabe como aplicar. Então o segredo do empreendedor é saber aplicar o conhecimento.

**Rafael -**

O senhor se considera uma pessoa empreendedora?

**Victor Galloro -**

Eu acho que sim, ainda sou.

**Rafael -**

O senhor poderia falar um pouquinho da relação externa que o senhor tem fora da Galloro, como órgãos de classe, política, religião, alguma entidade que o senhor convive, que o senhor trabalha, que o senhor ajuda, uma atuação fora da Galloro?

**Victor Galloro -**

Eu sempre participo de entidades de classe. Eu comecei a participar do (IBRACON) por indicação do contador [?33m33s] . Eu participei da diretoria por vários anos de vários órgãos consultivos dentro do IBRACON Saí do IBRACON, fui para o Conselho Regional de Contabilidade, no final da década de 1980. 1988, mais ou menos. Em 1989 fui para Conselho Regional de Contabilidade. Fiquei lá quatro anos, depois me afastei, voltei em 1996 como... eu era conselheiro em 1989, 1990, 1991. Atuei na Câmara de Fiscalização. Fui coordenador da Câmara de Registro. Aí depois me afastei e voltei por indicação do presidente (Godoi) para assumir a vice-presidência de fiscalização. Desde a época que ele era vice-presidente, como eu sempre argumentava com ele nos debates do plenário, ele me chamou pra vice-presidente. Eu fiquei como vice-presidente de fiscalização, depois eu assumi a vice-presidência de fiscalização, enfim, eu assumi no ano de 2000, 2001, eu assumi a presidência do Conselho Regional de Contabilidade. Essa trajetória dentro do Conselho foi importante pra mim porque adquiri bastante experiência e quando assumi o Conselho de Contabilidade, a presidência, aí meu espírito empreendedor floresceu. Eu criei ali o Centro de Memória da Contabilidade Paulista, eu criei o Centro Cultural que até hoje funciona. O Centro de Memória foi desmanchado o ano passado, mudaram o nome. Mas o Centro de Memória eu criei, criei delegacias em todo o estado de São Paulo, delegacias regionais, fiz tudo de modificação, a participação dos contadores ficou mais líquida, depois da minha gestão todo mundo queria ser conselheiro do CRC. Porque eu modifiquei (papelaria). Até o emblema do CRC foi modificado, foi atualizado, porque era muito mal desenhado. Enfim, foram coisas muito marcantes, uma atuação muito legal.

**Rafael -**

E essa ida do senhor pros órgãos de classe, na opinião do senhor, de alguma forma atrapalhou a Galloro, aqui dentro?

**Victor Galloro -**

Atrapalha. Atrapalhou. É lógico que você perde uma força de trabalho dentro de uma empresa, atrapalha. Eu conheço vários casos de amigos meus que perderam o escritório. Ou perderam sócios quando voltou, vários casos. Então tem que haver uma dosagem, tem que haver uma dosagem pra não chegar nesse ponto. Mas lógico que atrapalhou. Eu acho que tem que ter uma idade certa pra fazer esse tipo de trabalho, porque você vai se dedicar integralmente ao Conselho de Contabilidade.

**Rafael -**

E essa ida será que ajudou alguma coisa dentro da Galloro? Trouxe alguma coisa pra dentro.

**Victor Galloro -**

Cientes não. Você não vai trabalhar com profissionais, você não vai trabalhar com empresários. Mas trouxe prestígio, prestígio trouxe.

**Rafael -**

E conhecimento?

**Victor Galloro -**

Conhecimento, prestígio, respeito. Depois que eu saí do Conselho de Contabilidade, me chamaram pra compor o Conselho Curador da Fundação Brasileira de Contabilidade, e eu fiquei de 2002 até 2010, trabalhando lá na Fundação Brasileira de Contabilidade, depois eu vim (optar) à vice-presidência do Sindicato dos Contabilistas, e hoje eu sou presidente do Sindicato. Como presidente do Sindicato, eu estuo fazendo algumas modificações necessárias, e nós estamos conseguindo projetar a imagem da entidade de uma forma mais forte. Nós estamos mostrando a força que tem a entidade para os profissionais. E o trabalho está indo bem. Já fizemos algumas reformas físicas, reformamos todo o nosso centro de treinamento, estamos fazendo uma grande reforma física lá para receber mais de 290 pessoas nos eventos. Então hoje nós temos um espaço para 220, e eu estou abrindo um espaço novo para mais 290. Então nós vamos receber 500 pessoas lá, quando estivermos com isso pronto. Isso é ser empreendedor.

**Rafael -**

Com certeza. O que o senhor considera necessário...

**Victor Galloro -**

E eu aumentei a arrecadação em 25%.

**Rafael -**

Isso é muito importante.

**Victor Galloro -**

25% é bastante, é um número considerável, logo no primeiro ano, com as modificações que nós fizemos. Recebemos, agora nós temos que participar.

**Rafael -**

É que está havendo um retorno.

**Victor Galloro -**

Exatamente. Os nossos eventos lá todos eles são com espaço lotado. Criamos a Primeira Semana Paulista da Contabilidade. Um evento muito interessante, na Primeira Semana Paulista nós... [interrupção externa]... no primeiro dia é uma sexta-feira, nós fazemos o evento para professores e diretores de faculdades. No ano passado nós trouxemos duas empresas ligadas ao ensino à distância, para falar sobre a tecnologia, sobre como funciona esse mundo virtual, no sábado fizemos um evento para alunos, sempre com a casa lotada. Domingo nós tivemos uma apresentação teatral, que foi “Os ensinamentos de Gandhi” com o João Signorelli, também foi um espetáculo. Segunda e terça nós fizemos eventos técnicos sobre (FEDS). Tivemos apoio de muitas empresas, patrocínio, apoio, do Conselho Federal, da Fundação de Apoio ao CPC, da Price, da (BDO), então nós pela primeira vez no sindicato nós tivemos patrocínio no nosso evento. Então é uma coisa que deu certo e na quarta-feira, segunda e terça foi evento técnico, na quarta-feira, os melhores palestrantes e professores, sempre da mais alta qualidade, e na quarta-feira nós tivemos o aniversário do Centro de Estudos. Foi a casa lotada, é o nosso Centro de Estudos que funciona há 64 anos, toda quarta-feira nós temos reunião, e essas reuniões elas se dão por vontade dos associados, é um voluntariado que existe,

existe uma diretoria desse Centro de Estudos que se reúne e eles passam o conhecimento para os contabilistas que ali participam. Então é uma troca de conhecimentos que é muito interessante. E antes de se falar em educação continuada, (isso não existia).

**Rafael -**

O que o senhor considera necessário para ter sucesso dentro desse setor nosso de atividade?

**Victor Galloro -**

Coragem. A pessoa não pode ser medrosa. Não pode ser louca também, mas não pode ser medrosa. Você gostou da resposta? Mas precisa ter coragem mesmo, não é fácil. Eu acho que coragem tem que ter em qualquer coisa que a pessoa faça. Mas aqui, (precisa enfrentar)

**Rafael -**

Persistência?

**Victor Galloro -**

Muita, muita persistência. Às vezes você não consegue a primeira vez, mas você tem que ir lutando para conseguir. Eu estou sempre persistindo em me atualizar.

**Rafael -**

Conhecimento?

**Victor Galloro -**

Conhecimento é importante.

**Rafael -**

Essas qualidades que o senhor falou agora para ter sucesso, de alguma forma poderia explicar o sucesso que o senhor teve, que a Galloro teve?

**Victor Galloro -**

Eu acho que empreendedorismo é importantíssimo. Mas é a vontade de atender bem e fazer bem o que você se propõe. A vontade de fazer bem é a melhor coisa que existe pra você crescer, pra ter sucesso. E fazer bem, não ter só vontade, fazer bem. E transmitir conhecimento para as pessoas que trabalham com você, dar oportunidade para as pessoas que trabalham com você crescerem, pra que sobre tempo, pra que você tenha tempo para se desenvolver em outras áreas que você precisa se desenvolver, porque se a pessoa é muito centralizadora, ela não consegue se atualizar, ela não consegue crescer. Ela vai ficar com aquele trabalho específico na mão dela, mas não vai ter visão. Então precisa ter uma visão bem abrangente para que a pessoa possa ter sucesso.

**Rafael -**

Como o senhor se prepara para o futuro?

**Victor Galloro -**

No dia a dia.

**Rafael -**

O futuro é hoje?

**Victor Galloro -**

O futuro é hoje. No dia a dia. Mas eu procuro sempre ficar atualizado. Hoje em dia eu não estou ligado às minúcias, mas se precisar examinar qualquer documento, qualquer trabalho, geralmente eu examino até minúcias. Então eu posso não executar, porque a execução demanda um tempo muito grande, até gosto, mas algumas coisas eu executo ainda, mas se perde muito tempo e nós temos bastante coisas pra desenvolver, pra focar. Então hoje eu estou na cabeça, estou no topo da empresa, então eu tenho que sempre (alguma coisa).

**Rafael -**

Quais competências que o senhor possui e que considera importantes para ser empreendedor?

**Victor Galloro -**

Força de vontade, persistência, coragem, saber destituir, ponderação, e saber destituir e saber falar não quando necessário.

**Rafael**

O senhor poderia atribuir uma nota de zero a dez com relação ao senhor, levando em consideração empreendedorismo, preparação para os desafios, vida profissional?

**Victor Galloro -**

De zero a dez? Eu sou uma pessoa que eu nunca me imaginei milionário, e nem quero ser milionário, porque uma pessoa que é milionária, ela tem muita preocupação. Preocupação em cuidar da fortuna dela, preocupação hoje em dia com a violência que existe, hoje em dia com a violência pessoal, com cuidados pessoais, com a sua família. Então desde garoto eu nunca quis ser milionário. [toca telefone] Esse telefone aqui, ele me chama mas não é nada, ninguém responde, já me chamou três vezes hoje. Eu sempre quis ter um bom padrão de vida, o suficiente para que eu tenha uma estabilidade para mim e pra minha família. Logicamente procurei investir na hora certa, investi em imóveis, normalmente eu invisto em imóveis, em obras de arte também. Mas eu nunca quis ficar milionário. Tem algumas pessoas que querem ficar milionárias, pra ficar milionário você tem um custo muito grande pessoal e pra família também. Então eu vivo uma vida tranquila, com conforto, e nesse aspecto eu acho que eu tenho uma nota bem alta. Profissionalmente também me sinto realizado, já fiz muitos trabalhos que favoreceram um número muito grande de empresas e de pessoas, trabalhei para governadores, senadores, ministros, trabalhei em outros estados, trabalho no Brasil inteiro, ainda trabalho. Mas alguns anos atrás eu ia pessoalmente. Eu não sei que nota me atribuir, não, mas eu estou satisfeito com a minha carreira até agora, eu não tenho nada a me queixar, e nunca tive.

**Rafael -**

O senhor pretende realizar mais alguma coisa, ou deixar alguma coisa para a posteridade?



**Victor Galloro -**

Então, agora dia 31 de dezembro, vence meu mandato no Sindicato. Eu pretendo terminar a reforma que eu estou fazendo, deixar ótimas condições para os próximos presidentes, para as futuras gerações. E eu acho que nós estamos em um caminho no Sindicato que nós vamos realmente ter sucesso de participação de público. Eu pretendo continuar aqui no escritório depois, não tenho nada desenhado pra mim. Eu pretendo continuar trabalhando, tem muita coisa pra fazer aqui, eu quero ajudar o pessoal aqui a se entrosar cada vez mais. E no mais eu só quero continuar fazendo meus esportes, que eu gosto, e no mais é só. Eu sou sócio da Associação (Cristã dos Moços) , pretendo continuar frequentando. Enfim, a minha carreira é de um profissional que tem uma vida simples e com conforto.

**Rafael -**

O que o senhor poderia deixar ou dizer para aqueles que estão iniciando seus negócios agora ou que já dirigem alguma organização contábil?

**Victor Galloro -**

O que eu tenho para...?

**Rafael -**

O senhor poderia deixar uma mensagem para aqueles que estão começando agora nesse meio contábil ou para aqueles que já dirigem algum tipo de organização contábil?

**Victor Galloro -**

Para aqueles que estão começando é muito importante conhecer bem o código de ética do contabilista, porque eu realmente procurei sempre seguir o código de ética. O código de ética te dá um caminho que você tem que seguir e ali você vai (dedicar) o que você pode e o que você não pode fazer dentro da profissão. É muito importante isso. Mais, trabalhar com persistência, estudar, ser bastante atento nas suas responsabilidades, cumprir com as suas responsabilidades. Mas também com precisão, porque o profissional tem valor se ele for um profissional preciso. Um profissional que não assume as suas responsabilidades, realmente não consegue ter sucesso pleno. Então se a pessoa for uma pessoa capaz, responsável e assumir o que contratou, o que prometeu, finalmente ele vai ter sucesso.

**Rafael -**

Então aqui a gente encerra o segundo bloco e vamos para o terceiro que é praticamente o encerramento. Tem algum assunto que eu não perguntei, que o senhor gostaria de ser tratado, ou que gostaria de comentar antes que a gente encerrasse, uma opinião sobre a entrevista, o senhor acha que ela atendeu, abordou de forma ampla?

**Victor Galloro -**

Eu achei que a entrevista foi bastante abrangente e me deu a oportunidade de eu me expressar acho que nos pontos principais da Galloro e da minha carreira. Está de parabéns, professor. Gostei, gostei.

**Rafael -**

Então eu encerro aqui agradecendo mais uma vez, senhor Victor, pela paciência que o senhor teve em me receber, a oportunidade, o prazer de o senhor participar desse projeto, que tem, dentro desse meio acadêmico, do meio contábil nosso, tem uma importância relevante, pra quem já está dentro da profissão, pra quem está começando agora conhecer um pouco mais, e tentar deixar um trabalho legal para esse pessoal poder acessar.

**Victor Galloro -**

Mas é interessante a pesquisa que você está fazendo e o trabalho que você vai desenvolver. E eu aproveito a ocasião para convidá-lo a conhecer, a frequentar o nosso Sindicato.

**Rafael -**

Vamos marcar numa oportunidade.

É um sindicato de profissionais liberais, que tem um bom ambiente também, é muito gostoso estar lá.

**Rafael -**

Muito obrigado e a gente encerra por aqui.

===FIM===

## APÊNDICE I – Termos de consentimento das entrevistas



### Termo de autorização de uso de imagem, voz, nome e dados biográficos

Pelo presente instrumento, eu, **Domingos Orestes Chiomento**, **AUTORIZO**, o uso de minha imagem, som da minha voz, nome e dados biográficos por mim revelados em depoimento pessoal concedido ao mestrando-pesquisador Rafael Augusto Lourenço, inscrito no CPF/MF 018.974.419-75, além de todo e qualquer material entre fotos e documentos por mim apresentado, a ser veiculado sem limitação de tempo ou de números de exibições, primariamente no material em texto desenvolvido como dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), intitulada “**Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo**” com o objetivo de identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo.

Esta autorização inclui o uso de todo o material criado que contenha a entrevista concedida no dia 08/04/2013 pelo mestrando-pesquisador e a FECAP, da forma que melhor lhe aprouver, notadamente para toda e qualquer forma de comunicação ao público, tais como material impresso, CD (“compact disc”), CD ROM, CD-I (“compact-disc” interativo), “home vídeo”, DAT (“digital áudio tape”), DVD (“digital vídeo disc”), rádio, radiodifusão, televisão aberta, fechada e por assinatura, bem como sua disseminação via Internet, independentemente do processo de transporte de sinal e suporte material que venha a ser utilizado para tais fins, sem limitação de tempo ou do número de utilizações/exibições, no Brasil e/ou no exterior, através de qualquer processo de transporte de sinal ou suporte material existente, ainda que não disponível em território nacional, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual organizada e de titularidade exclusiva da FECAP, conforme expresso na Lei 9.610/98 (Lei de Direitos Autorais).

Esta autorização foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Tive acesso à transcrição de minha gravação antes da publicação;
2. Receberei uma cópia impressa e encadernada do trabalho final; e,
3. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

São Paulo, 27 de Agosto de 2013.

Domingos Orestes Chiomento  
Entrevistado

### Termo de autorização de uso de imagem, voz, nome e dados biográficos

Pelo presente instrumento, eu, **Hatiro Shimomoto**, **AUTORIZO**, o uso de minha imagem, som da minha voz, nome e dados biográficos por mim revelados em depoimento pessoal concedido ao mestrando-pesquisador Rafael Augusto Lourenço, inscrito no CPF/MF 018.974.419-75, além de todo e qualquer material entre fotos e documentos por mim apresentado, a ser veiculado sem limitação de tempo ou de números de exibições, primariamente no material em texto desenvolvido como dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), intitulada "**Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo**" com o objetivo de identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo.

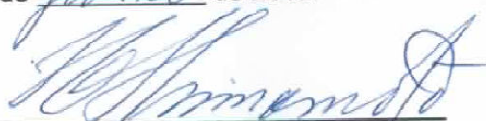
Esta autorização inclui o uso de todo o material criado que contenha a entrevista concedida no dia 07/05/2013 pelo mestrando-pesquisador e a FECAP, da forma que melhor lhe aprouver, notadamente para toda e qualquer forma de comunicação ao público, tais como material impresso, CD ("compact disc"), CD ROM, CD-I ("compact-disc" interativo), "home vídeo", DAT ("digital áudio tape"), DVD ("digital vídeo disc"), rádio, radiodifusão, televisão aberta, fechada e por assinatura, bem como sua disseminação via Internet, independentemente do processo de transporte de sinal e suporte material que venha a ser utilizado para tais fins, sem limitação de tempo ou do número de utilizações/exibições, no Brasil e/ou no exterior, através de qualquer processo de transporte de sinal ou suporte material existente, ainda que não disponível em território nacional, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual organizada e de titularidade exclusiva da FECAP, conforme expresso na Lei 9.610/98 (Lei de Direitos Autorais).

Esta autorização foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Tive acesso à transcrição de minha gravação antes da publicação;
2. Receberei uma cópia impressa e encadernada do trabalho final; e,
3. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

São Paulo/Sp, 13 de junho de 2013.



Hatiro Shimomoto  
Entrevistado

### Termo de autorização de uso de imagem, voz, nome e dados biográficos

Pelo presente instrumento, eu, **José Maria Chapina Alcazar**, AUTORIZO, o uso de minha imagem, som da minha voz, nome e dados biográficos por mim revelados em depoimento pessoal concedido ao mestrando-pesquisador Rafael Augusto Lourenço, inscrito no CPF/MF 018.974.419-75, além de todo e qualquer material entre fotos e documentos por mim apresentado, a ser veiculado sem limitação de tempo ou de números de exposições, primariamente no material em texto desenvolvido como dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), intitulada "**Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo**" com o objetivo de identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo.

Esta autorização inclui o uso de todo o material criado que contenha a entrevista concedida no dia 14/05/2013 pelo mestrando-pesquisador e a FECAP, da forma que melhor lhe aprouver, notadamente para toda e qualquer forma de comunicação ao público, tais como material impresso, CD ("compact disc"), CD ROM, CD-I ("compact-disc" interativo), "home vídeo", DAT ("digital áudio tape"), DVD ("digital vídeo disc"), rádio, radiodifusão, televisão aberta, fechada e por assinatura, bem como sua disseminação via Internet, independentemente do processo de transporte de sinal e suporte material que venha a ser utilizado para tais fins, sem limitação de tempo ou do número de utilizações/exposições, no Brasil e/ou no exterior, através de qualquer processo de transporte de sinal ou suporte material existente, ainda que não disponível em território nacional, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual organizada e de titularidade exclusiva da FECAP, conforme expresso na Lei 9.610/98 (Lei de Direitos Autorais).

Esta autorização foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Tive acesso à transcrição de minha gravação antes da publicação;
2. Receberei uma cópia impressa e encadernada do trabalho final; e,
3. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

São Paulo/Sp, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

\_\_\_\_\_  
 José Maria Chapina Alcazar  
 Entrevistado

### Termo de autorização de uso de imagem, voz, nome e dados biográficos

Pelo presente instrumento, eu, **José Serafim Abrantes**, **AUTORIZO**, o uso de minha imagem, som da minha voz, nome e dados biográficos por mim revelados em depoimento pessoal concedido ao mestrando-pesquisador Rafael Augusto Lourenço, inscrito no CPF/MF 018.974.419-75, além de todo e qualquer material entre fotos e documentos por mim apresentado, a ser veiculado sem limitação de tempo ou de números de exibições, primariamente no material em texto desenvolvido como dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), intitulada **“Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo”** com o objetivo de identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo.


Esta autorização inclui o uso de todo o material criado que contenha a entrevista concedida no dia 07/05/2013 pelo mestrando-pesquisador e a FECAP, da forma que melhor lhe aprouver, notadamente para toda e qualquer forma de comunicação ao público, tais como material impresso, CD (“compact disc”), CD ROM, CD-I (“compact-disc” interativo), “home vídeo”, DAT (“digital áudio tape”), DVD (“digital vídeo disc”), rádio, radiodifusão, televisão aberta, fechada e por assinatura, bem como sua disseminação via Internet, independentemente do processo de transporte de sinal e suporte material que venha a ser utilizado para tais fins, sem limitação de tempo ou do número de utilizações/exibições, no Brasil e/ou no exterior, através de qualquer processo de transporte de sinal ou suporte material existente, ainda que não disponível em território nacional, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual organizada e de titularidade exclusiva da FECAP, conforme expresso na Lei 9.610/98 (Lei de Direitos Autorais).

Esta autorização foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Tive acesso à transcrição de minha gravação antes da publicação;
2. Receberei uma cópia impressa e encadernada do trabalho final; e,
3. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

São Paulo, 13 de Novembro de 2013.

  
José Serafim Abrantes  
Entrevistado

### Termo de autorização de uso de imagem, voz, nome e dados biográficos

Pelo presente instrumento, eu, **Pedro Ernesto Fabri, AUTORIZO**, o uso de minha imagem, som da minha voz, nome e dados biográficos por mim revelados em depoimento pessoal concedido ao mestrando-pesquisador Rafael Augusto Lourenço, inscrito no CPF/MF 018.974.419-75, além de todo e qualquer material entre fotos e documentos por mim apresentado, a ser veiculado sem limitação de tempo ou de números de exposições, primariamente no material em texto desenvolvido como dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), intitulada "**Trajetória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo**" com o objetivo de identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo.

Esta autorização inclui o uso de todo o material criado que contenha a entrevista concedida no dia 19/03/2013 pelo mestrando-pesquisador e a FECAP, da forma que melhor lhe aprouver, notadamente para toda e qualquer forma de comunicação ao público, tais como material impresso, CD ("compact disc"), CD ROM, CD-I ("compact-disc" interativo), "home video", DAT ("digital áudio tape"), DVD ("digital vídeo disc"), rádio, radiodifusão, televisão aberta, fechada e por assinatura, bem como sua disseminação via Internet, independentemente do processo de transporte de sinal e suporte material que venha a ser utilizado para tais fins, sem limitação de tempo ou do número de utilizações/exposições, no Brasil e/ou no exterior, através de qualquer processo de transporte de sinal ou suporte material existente, ainda que não disponível em território nacional, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual organizada e de titularidade exclusiva da FECAP, conforme expresso na Lei 9.610/98 (Lei de Direitos Autorais).

Esta autorização foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Tive acesso à transcrição de minha gravação antes da publicação;
2. Receberei uma cópia impressa e encadernada do trabalho final; e,
3. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

Guarulhos/Sp, 19 de Julho de 2013.

\_\_\_\_\_  
 Pedro Ernesto Fabri  
 Entrevistado

PEDRO ERNESTO FABRI  
 CT. CRC-1SP 068.875/O-7

### Termo de autorização de uso de imagem, voz, nome e dados biográficos

Pelo presente instrumento, eu, **Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos**, **AUTORIZO**, o uso de minha imagem, som da minha voz, nome e dados biográficos por mim revelados em depoimento pessoal concedido ao mestrando-pesquisador Rafael Augusto Lourenço, inscrito no CPF/MF 018.974.419-75, além de todo e qualquer material entre fotos e documentos por mim apresentado, a ser veiculado sem limitação de tempo ou de números de exibições, primariamente no material em texto desenvolvido como dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), intitulada “**Trajatória e atuação empreendedora de empresários contábeis da Grande São Paulo**” com o objetivo de identificar e descrever o perfil empreendedor e a trajetória profissional de um grupo de empresários contábeis da grande São Paulo.

Esta autorização inclui o uso de todo o material criado que contenha a entrevista concedida no dia 09/04/2013, pelo mestrando-pesquisador e a FECAP, da forma que melhor lhe aprouver, notadamente para toda e qualquer forma de comunicação ao público, tais como material impresso, CD (“compact disc”), CD ROM, CD-I (“compact-disc” interativo), “home vídeo”, DAT (“digital áudio tape”), DVD (“digital vídeo disc”), rádio, radiodifusão, televisão aberta, fechada e por assinatura, bem como sua disseminação via Internet, independentemente do processo de transporte de sinal e suporte material que venha a ser utilizado para tais fins, sem limitação de tempo ou do número de utilizações/exibições, no Brasil e/ou no exterior, através de qualquer processo de transporte de sinal ou suporte material existente, ainda que não disponível em território nacional, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual organizada e de titularidade exclusiva da FECAP, conforme expresso na Lei 9.610/98 (Lei de Direitos Autorais).

Esta autorização foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Tive acesso à transcrição de minha gravação antes da publicação;
2. Receberei uma cópia impressa e encadernada do trabalho final; e,
3. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem ou som de voz, ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

São Paulo, 17 de JULHO de 2013.



Sebastião Luiz Gonçalves dos Santos  
Entrevistado