

Os Desafios da Empresa Familiar para o Contador Moderno

Oldoni Pedro Floriani*

RESUMO

De uma figura já completamente ultrapassada, caduca, a prática contábil embasada no princípio secular das partidas dobradas e na visão do “guarda-livros” como controlador das contas de uma empresa, já é história que deverá ficar gravada como o berço desta grande e complexa profissão. O contador é, hoje, chamado a desempenhar uma nova, importante e nobre função que se confunde com as lides de um *controller* empresarial, de elevado status na hierarquia organizacional.

Paralelamente a essa mudança de arraigados paradigmas, a empresa familiar entrou no século 21 ainda enfrentando seu pesado fardo – o processo sucessório – que a leva, não raro, a fenececer antes do tempo, interrompendo às vezes intempestivamente uma trilha histórica de sucesso, em decorrência dos conflitos que surgem no seio da família empresária. Onde pode haver uma correlação entre estes dois aspectos? Tal questão tem uma resposta muito simples: um expressivo volume de empresas familiares é do tipo micro ou pequena organização e nestas a figura do contador é cada vez mais relevante, como assessor especial no processo gestor.

Parte desta grande premissa o desenvolvimento deste trabalho, cujo escopo é expor e entender quais são os desafios do contador moderno, principalmente quando observado em seu trabalho junto às empresas familiares, independentemente de qual seja o porte destas. Busca-se, através do desenvolvimento teórico do tema contábil com base em autores tradicionais, a exposição dos principais pontos nevrálgicos do âmbito desta ciência e sua aplicabilidade na organização empresarial familiar.

Como parte do embasamento e para facilitar a compreensão do leitor, dá-se forma e conteúdo ao desenvolvimento histórico dos elementos *família e empresa*, bem como se delineiam princípios básicos e fundamentais da contabilidade como uma antiga ciência com roupagem renovada. É nesta seara que a figura do contador moderno irá entrar, se observando o rol de novos desafios impostos à carreira e identificando as maneiras mais adequadas de superá-los – a constante auto-superação intelectual e cultural, por meio do aprendizado continuado.

Conclui-se a exposição com a elencação sucinta dos principais elementos constitutivos do problema inserido no título do trabalho, deixando-se por conta do leitor o descerramento de novos caminhos de pesquisa e investigação científica sobre o tema, incentivando-o a acreditar que, sim, há solução para a empresa familiar e para a valorização da profissão contábil, desde que todos os envolvidos nesse binômio se empenhem e se comprometam a buscar essas soluções. Talvez este seja o grande desafio do contador moderno e da própria empresa familiar, em uníssono ou por separado.

* Contador, CRCSC nº 6.284/O Professor Universitário com atuação junto a FURB/Blumenau-SC. Auditor e Consultor – sócio integrante da Actus Auditores Independentes S/C.

1 – INTRODUÇÃO

Praticamente é de conhecimento comum a qualquer cidadão um pouco esclarecido, o histórico conflito que atravessa as diversas fases da era moderna firmemente assentado no seio da empresa reconhecida como *familiar*, qual seja, as desavenças entre os herdeiros do fundador na disputa pela posse do bastão de mando, quando é chegado o crítico momento da sucessão.

É neste crucial momento da história da empresa que se percebe quão frágil e instável pode ser um empreendimento solidamente constituído, não raro durante longos e penosos anos durante os quais o fundador viu-se compelido a abrir mão de grande parte do seu individualismo, dos seus sentimentos paternais, fraternais e conjugais, dos seus desejos mais íntimos e pessoais, para poder concretizar um sonho maior: sua própria empresa.

Esse sonho, paradoxalmente, visa em primeira instância o bem-estar familiar, a segurança dos componentes de seu círculo relacional mais íntimo (esposa, filhos e filhas), a construção de um patrimônio que lhes possibilite um futuro promissor, mais sereno, mais estável. Mas afirma-se paradoxal porque, inexplicavelmente, é a partir desse círculo relacional que costumam se constituir as querelas e crescer na medida em que se aproxima o momento da passagem do tão desejado *bastão de mando*. Não é à toa que se diz “o poder corrompe a alma humana”, numa clara asserção à incalculável capacidade de corromper, de destruir que a força do poder carrega em seu cerne.

A instalação desse “vírus” empresarial parece não ter contestação e nem tampouco possuir maneira de prevenir, pois que habita o ser humano como lhe sendo inerente à sua própria natureza, portanto tão participativo quanto o é a não menos influenciante herança genética. Agora, a prevenção contra seus sintomas e efeitos destruidores, esta sim pode e *deve* ser incentivada e implementada como forma de combate racional contra as cada vez mais usuais interrupções bruscas, intempestivas e traumatizantes no processo de perpetuação dos negócios de uma empresa familiar.

É neste aspecto que reside o âmago da questão principal, já que, a exemplo da profilaxia aplicada aos casos clínicos de doenças reconhecidamente sabidas como renitentes e crônicas, contra o indesejado processo sucessor tumultuado e litigioso há que se interpor remédio eficaz e tratamento profilático prolongado, a fim de se preservar aquilo que é fruto de muito labor empreendedor. Mais do que isso ainda, não é apenas *uma empresa familiar* e sim um meio de sustento e de crescimento pessoal e profissional de *um conjunto de famílias* que está em risco, as quais, com seu esforço em unísono, propiciaram a sedimentação de um patrimônio que em absoluto poderá ser vilipendiado, dilapidado ou exaurido pela voraz sede de um herdeiro sucessor inconseqüente, ou de um processo sucessor mal estruturado e, por isso, malsucedido.

Diversas e variadas são as estratégias que possibilitam alcançar o objetivo de uma sucessão tempestivamente bem procedida e que, por isso, possibilitam uma passagem de mando serena, pouco perceptível até. Neste sentido, existe um farto volume de obras reconhecidas por estarem chanceladas por ilustres e tradicionais autores que transitam nos meandros do tema com extrema facilidade, criatividade e experiência acumulada ao longo de muitos anos e após muita investigação. Mas também é sabido que o ambiente dos negócios é por demais mutante, o que exige a constante atualização de suas regras ademais do estudo continuado do próprio ser humano, no que concerne ao seu aspecto comportamental. Assim, a proposta de uma análise *dos desafios da empresa familiar para o contador moderno*, como estratégia preventiva e visando um eficaz e bem sucedido plano sucessor, mostrou-se por demais interessante e tentador assunto a abordar, sempre com o precípua escopo de enriquecer o debate saudável sobre o processo sucessor e com a devida humildade científica que soe ser peculiar ao bom pesquisador, às voltas, diuturnamente,

com um incansável processo de procura por novos conhecimentos.

A família, núcleo-base das sociedades através de todos os tempos, neste momento não pode e nem deve continuar a servir como *pomo da discórdia* para que nela se sustente o fracasso que se expande assustadoramente no seio das empresas familiares de todo o mundo. A família deve ser considerada, antes disso, como o elo indestrutível que possui o poder maior de perpetuar um negócio. Basta que seja respeitada como tal.

2 – A FAMÍLIA NOS CONTEXTOS SOCIAL E DE NEGÓCIOS

Como já se teve oportunidade de frisar anteriormente, a família sempre esteve revestida de um manto de importância superior, mesmo dentro do seio das estruturas sociais mais primitivas e independentemente de qual fosse o motivo principal da sua supervalorização.

As estruturas sociais mais primitivas, quando objeto de análise de eminentes sociólogos e filósofos como Engels e Darwin, apresentavam características que, inicialmente, davam à família uma formação cuja base podia estar sustentada em dois sistemas: o poligâmico ou o monogâmico. No primeiro caso, a formação do instituto familiar era calcada em um indivíduo possuidor de muitos cônjuges ao mesmo tempo, podendo tanto ser um homem com várias mulheres (denominado de poliginia e que dava sustentação à organização familiar do tipo patriarcal) como o oposto, ou seja, uma mulher e vários homens (ou poliandria, dando lugar à organização familiar do tipo matriarcado). No segundo caso, a monogamia seria a tônica da estrutura familiar, constituída (como na era moderna, em grande parte do planeta) por um par andrógino, ou seja, um homem e uma mulher¹. Há, ainda, uma terceira linha teórica que admite não ter havido uma estrutura familiar, nos primeiros tempos, prevalecendo nas toscas sociedades a promiscuidade entre os indivíduos, afirmação veementemente negada por Charles Darwin em suas esclarecedoras notas sobre o assunto².

O certo é que, a partir destes sistemas familiares, surge o chamado Direito de Família, como matéria fundamental para o estudo das relações entre os membros que compõem o instituto familiar. A conceituação deste ramo do Direito mostra-se bastante similar entre diversos autores, podendo-se destacar a do preclaro jurista Clóvis Beviláqua³ para quem *“Direito da Família é o complexo das normas que regulam a celebração do casamento, sua validade e os efeitos que dele resultam, as relações pessoais e econômicas da sociedade conjugal, a dissolução desta, as relações entre pais e filhos, o vínculo do parentesco e os institutos complementares da tutela e da curatela”*.

Com base nos ensinamentos de Makeldey e Marezoll, o conceito de Lafayette⁴, anterior ao Código Civil Brasileiro, afirma que o Direito de Família *“tem por objeto a exposição dos princípios de direito que regem as relações não só sobre as pessoas como sobre os bens [...] o casamento, fundamento legítimo da família; o pátrio poder; o estado civil das pessoas; a tutela, criação artificial para suprir a autoridade do chefe de família, e a curatela, instituição destinada a proteger os que são inibidos de governar suas pessoas e bens (são) em geral, os assuntos que formam o quadro dos direitos de família”*.

As ilustrativas conceituações supraexpostas convergem, em si, para o que Azevedo⁵ muito bem resume como sendo o Direito de Família: *“um complexo de normas jurídicas, fundado mais na moral e na religião, que orientam esse ramo do Direito Civil, sensível aos fatores*

¹ - AZEVEDO, Álvaro Villaça, *Bem de Família*, Ed. RT, São Paulo, 4ª edição, 1999, p.17.

² - idem, *ibidem*, p.17.

³ - idem, *ibidem*, p.16.

⁴ - idem, *ibidem*, p.16.

⁵ - *op.cit.*, p.16.

locais, que disciplinam as relações entre os membros da família, no âmbito do organismo familiar, influenciando, tanto no prisma material como no imaterial, as pessoas consideradas entre si e com relação ao seu patrimônio". Em suma, a matéria legal que trata sobre a família se concentra em tutelar as inter-relações pessoais dos seus membros, destes com terceiros (nos casamentos, divórcios, heranças etc.) e destes com seus bens, donde surge o chamado *bem de família*.

2.1 – O bem de família

Diz o doutor Álvaro Villaça Azevedo⁶, com muita propriedade, a respeito de *bem de família*:

Toda vez que se desgastou a instituição da família, mostra-nos a História, desmoronaram-se os Impérios, perderam sua base, seu sustentáculo.

O bem de família representa um meio de assegurar essa mais cara instituição, quanto ao mínimo necessário, quanto ao mínimo suficiente à sua existência, equilibrando os interesses particulares com os coletivos.

O bem de família, da forma como chegou até nós, entretanto, não representa o indispensável a assegurar a estabilidade existencial devida ao grupo familiar, necessitando de uma reestruturação basilar, para impor-se, por sua real utilidade, à coletividade brasileira.

Ainda segundo o ensinamento do ilustre autor em tela, etimologicamente falando, *bem* possui o significado de tudo o que é bom e útil à existência e à conservação ou auge de alguma coisa, física ou moralmente. E complementa, "é utilidade, vantagem, proveito, propriedade, domínio, sendo substantivo que descende de *bene (bem)*, advérbio latino provindo do adjetivo *bonus, a, um (bom)*".

Por sua vez, o termo *família* situa sua origem no vocábulo latino *familia*. Porém, mais esclarecedora é a exposição de Azevedo⁷ neste sentido, expressando que assim "a palavra *dhaman*, que, em sânscrito, significa casa, com a transformação do *dh* em *f*, fez nascer, entre os dialetos do Lácio, como é o caso do osco, o vocábulo *faama*, donde surgiu *famel* (o servo), *famelia* (conjunto de filhos, servo e demais elementos que viviam sob chefia e proteção de um mesmo *pater*)".

Desprezando, no bom sentido, outras intrincadas explicações léxicas sobre o termo *bem de família*, este se refere, em suma, à propriedade (física ou intelectual) que a família possui e que é detentora do direito de herança, por herdeiros naturais legalmente reconhecidos como tal. Novamente apela-se para o saber sobejamente reconhecido de Azevedo⁸, no intuito de esclarecer esse conceito de propriedade ao longo do tempo:

Primitivamente, a casa era, além de abrigo da família, verdadeiro santuário, onde se adoravam os antepassados como deuses, verdadeiras propriedades de família.

Essa primeira mostra da propriedade, com caráter sumamente religioso, nos é retratada por Fustel de Coulanges, com muita acuidade, tanto entre os gregos como entre os romanos, quando afirma que "a idéia da propriedade privada residiu na própria religião. Cada família tinha o seu lar e os antepassados. Esses deuses só pela família podiam ser adorados, só à família protegiam, eram sua propriedade".

Na Idade Média, a propriedade familiar resguardava-se pelos morgadios, mais a assegurar a nobreza, em seu poderio, do que no intuito direto de proteção à família, tendo, assim, caráter mais político-econômico do que sociojurídico.

O bem de família está hoje regulamentado, legislativamente, em várias nações,[...].

No Código Civil pátrio, o bem de família já era agraciado com atenção especial na versão em projeto desse diploma legal de 1893, inserido no título do Direito de Família, em seus arts.

⁶ - op.cit., p.15.

⁷ - op.cit., p.20.

⁸ - op.cit., p.21.

2.079 a 2.090, sob a designação “da constituição do lar da família”⁹. Contudo, não havendo vingado dito projeto de lei, o título em tela só veio a ser inserido no CC nacional, efetivamente, em sua versão de 1915 a qual, aliás, persiste até os dias presentes, não obstante suas alterações, inclusões e exclusões normativas. Inicialmente observado na Parte Geral do CC, no Livro das Pessoas, foi por iniciativa de Justiniano de Serpa transferido para o Livro dos Bens, dessa mesma Parte Geral. Discussões à parte, a verdade é que o título, hoje, é inserido no âmbito do direito patrimonial da família, sendo este seu lugar adequado já que “*Na realidade, não há outro lugar, no sistema legislativo, do que o Direito de Família para agasalhar esse instituto, que deve fazer parte do conjunto de normas reguladoras das atividades familiares, com cuidados especiais, para que o Estado intervenha, sempre e de forma categórica, por sua vontade soberana, no tratamento dessa que é a figura jurídica preservadora da própria existência dos indivíduos, em seu grupo mais íntimo, que mais merece a cura do Direito*”¹⁰.

A característica principal do bem de família, então, é sua figura de preservação patrimonial inatacável, por qualquer motivo que seja, no esforço continuado e supremo de salvaguarda básica contra eventual força predatória que vise à destruição ou transferência ilegal de propriedade única familiar. No Direito Americano, tal tutela recebe a denominação de *homestead*, significando o imóvel destinado ao domicílio familiar, isento de penhora, em defesa da pequena propriedade, como bem salienta Azevedo.

2.2 – As variáveis que compõem a inter-relação “família x sociedade” e “família x negócios”

Na seqüência, pretende-se analisar – agora já com base de conhecimento genérico sobre o que seja bem de família e de cada um desses vocábulos – o rol de elementos que compõem a complexa inter-relação entre a família e a sociedade, com ênfase para aquelas variáveis que a conectam com os negócios. Para tanto, mister ressaltar que há, neste item, um duplo enfoque: 1) a abordagem dessa inter-relação *stricto sensu* material, e 2) um enfoque que privilegia os aspectos psicossociais, no que diz respeito ao envolvimento emocional entre os membros da família e destes com o ambiente negocial.

A fim de facilitar o entendimento do que se está pretendendo expor, considera-se interessante e esclarecedor resumir essas variáveis expondo-as num gráfico cujo teor é uma verdadeira “fotografia” do cenário onde desempenham seus papéis os diversos atores, diretos e indiretos, da empresa familiar. O diagrama em questão encontra-se em página anexa, ao final do presente trabalho.

2.2.1 – A família

Se se considerar o histórico do ser humano através das suas diversas etapas de vida, poder-se-á dizer que, em tese, toda família, já a partir da sua estrutura mais tosca, possuía alguma forma de negócio, seja como artesão (hoje transformado em *profissional liberal*) ou como comerciante (hoje cognominado de *empresário*). A estes dois grandes grupos de atividade humana, apenas se lhe pode acrescer (com intenção de se fazer justiça a todos os indivíduos, indistintamente) o guerreiro (na atualidade conhecido como *militar*) e a dona de casa (hoje *do lar*). Portanto pode-se deduzir que, *a priori*, toda família era movida por alguma forma de negócio.

Partindo-se desta premissa ampla, os assuntos negociais sempre estiveram de alguma forma conectados à atividade familiar, não podendo, assim, se propor qualquer forma de dicotomia entre um e outro, motivo porquê há de se aceitar, passivamente, a estreita inter-relação entre o

⁹ - op.cit., p.88.

¹⁰ - op.cit., p.93.

indivíduo (em seu núcleo familiar) e seu meio de sustento alicerçado em negócios, seja da espécie que forem. Apenas a título de complementação e fazendo uma ligação entre o guerreiro (ou militar) e a dona de casa (ou do lar) com uma atividade de tipo negocial, pode-se igualmente afirmar que o primeiro *vende* seus préstimos em formato de *profissional liberal* (embora nem tão liberal assim), enquanto a segunda, notadamente nestes dias, quando em seus afazeres do lar mostra-se figura importantíssima no desempenho dos negócios do cônjuge (como sua principal assistente ou assessora social), havendo sido até motivo de rumorosos processos judiciais internacionais que, ao final, renderam vultosas indenizações às ex-esposas de executivos e empresários, a título de *serviços prestados em assessoria social*, ou coisa que o valha ¹¹.

Em época atual, a família continua cada vez mais envolvida em assuntos de negócios, mas com um agravante – no que diz respeito à potencialidade de conflitos entre ambos, família e negócios: a grande mudança cultural e social que colocou a mulher em patamar praticamente idêntico ao do homem, assim como também propiciou aos herdeiros (virtuais sucessores) um acesso maior aos estudos e à ampliação do horizonte cultural, mas nem sempre com uma linha similar à do progenitor (às vezes também fundador de um negócio familiar).

O conflito entre gerações, no seio familiar, não raro acontece justamente em decorrência do fenômeno acima mencionado, ou seja a diferença de culturas. O progenitor, quando fundador de um negócio, o faz imbuído de intenções muito pessoais, formadas por objetivos e metas próprias típicas da sua época. E estas dificilmente se enquadram na visão de vida que um descendente seu vem a ter, ao alimentar sonhos igualmente próprios embora *atualizados* ao seu *modus vivendi*. Chegado o momento deste herdeiro se qualificar à sucessão do negócio de seu progenitor, surgem, então, os focos de atrito que podem assumir uma ampla gama de compostos, mas que, em suma, dizem respeito à luta pelo poder, mesmo que para isso seja necessário desestabilizar o núcleo familiar.

À estrutura da família nuclear (homem, mulher e filhos), que com menor número de componentes e mais estreita relação consanguínea entre eles está sujeita a um volume menor de conflitos, lhe segue uma formação familiar mais complexa, quando aparece a família extensa ou composta. Esta, na atualidade, congrega um volume maior de componentes que derivam das inter-relações entre seus membros e o meio social, daí surgindo casamentos, filhos, divórcios, novos casamentos e assim por diante. Neste ponto, então, as áreas de potencial conflito se multiplicam e as ameaças a uma sucessão empresarial bem sucedida são igualmente ampliadas.

Por sua vez, há outro foco de expectativa quanto à promoção de conflitos com similar *poder de fogo* que os mencionados acima. Trata-se da própria diferenciação em si entre os membros da família. Tanto no caso do casal (marido e mulher) como no caso dos filhos, existe pluralidade de formação intelectual, cultural e social. E embora haja uma tendência quase natural à união de dois seres de ambiente social e cultural similares, isto nem sempre acontece e acaba gerando um grau de dificuldade maior ao entendimento entre os mesmos. Já no caso dos filhos, não é raro ver que o rumo escolhido por eles, dentro de um mesmo ambiente familiar – apesar da educação ser, teoricamente, a mesma para todos –, é muitas vezes diverso entre um e outro, havendo ainda a diferenciação natural entre a formação genética de cada um deles. Daí surgem as figuras do filho intelectual, em contraposição ao filho desleixado e inconseqüente; do filho com tendência natural artesanal, em contraponto ao matemático, calculista; do filho com caráter exemplar, oposto àquele acercado à anarquia, ao desleixo, ao menosprezo por tudo e por todos. Ai está a radiografia de uma realidade que não pode ser contestada.

¹¹ - O estrondoso caso de um dos principais executivos da Chevrolet, que culminou numa indenização de US\$ 120 milhões para a cônjuge, é apenas um dos mais recentes episódios que ilustram esta afirmação. Em nível nacional, o caso que envolveu o mega-empresário de feiras de informática (criador e promotor da Fenasoft), levado ao banco dos réus por sua ex-companheira (uma advogada de tradicional família catarinense), é outro *affair* que não dá margem a dúvidas quanto a esta ilustração. (N.A.)

2.2.2 – O poder, cargos e remuneração

Na empresa familiar, a partir de um certo ponto do seu desenvolvimento (via de regra quando os filhos, potenciais sucessores, chegam a uma idade adequada para se cotizarem a um cargo na organização), começam a se multiplicar os conflitos, notadamente no que diz respeito a três aspectos principais: o poder, o loteamento de cargos e o nível de remuneração.

Pomo da discórdia de origem milenar, a luta pelo poder ultrapassa, não raro, todo e qualquer vínculo familiar comprometendo seriamente a união entre seus membros. O empreendedor fundador do negócio, envolvido em todo um complexo esforço integralmente voltado à empresa, deixa de perceber com clareza a aproximação do momento de um potencial ingresso dos seus herdeiros, rumo a uma provável e futura sucessão. Nessa verdadeira corrida pelos cargos mais cobiçados, ou seja, pelos lugares de poder decisório maior, os herdeiros travam às vezes silenciosa batalha, outras vezes explosivos embates que podem chegar às barras dos tribunais nessa inglória disputa pelo poder.

Poder, cargos e remuneração, em suma, caminham intimamente aliados rumo a um objetivo comum: a posição (empresarial e por decorrência social) privilegiada que lhe garante livre trânsito com base na segurança econômica e no suporte financeiro que esses três itens provêm. Polanyi¹² possui interessante visão a este respeito: *“A descoberta mais importante nas recentes pesquisas históricas e antropológicas é que a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. Ele não age desta forma para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais; ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos”*.

Na empresa não familiar, essa luta pelo poder costuma ter uma face diferenciada, já que neste formato empresarial a prevalência em cargos (e conseqüentemente em salários) está subordinada à capacitação profissional do executivo; diferentemente da empresa familiar, que privilegia outros atributos, mais acercados ao poder de barganha que deriva do vínculo familiar. De acordo com Ehlers¹³, a confusão entre os conceitos de empresa familiar e não familiar está ligada à estrutura da empresa. Enquanto a empresa familiar, em que pese ser uma organização regida por princípios comuns aos do segmento econômico do mercado, vê-se orientada por critérios que nem sempre objetivam a competência, quando se trata de definir promoções e posse em cargos de comando, a empresa não familiar embasa sua estratégia promocional na qualificação profissional do seu *staff*. A grande diferença entre uma e outra, portanto, reside em que a eventual ausência do quesito profissional na empresa familiar faz com que esta sinta dificuldade em evoluir e desenvolver-se dentro de estratégias competitivas. Eis a questão.

2.2.3 – O resultado, fluxo de caixa e ativos dos negócios

O aspecto negocial centra-se numa empresa, independentemente do seu porte, tipo fiscal, segmento de mercado no qual atua. O negócio empresarial representa, em seu âmago, a concentração de esforços distintos por parte do empreendedor: (1) a instalação, sedimentação, consolidação e expansão da empresa de forma segura e sólida, de maneira a permitir sua permanência dentro de um mercado cada vez mais competitivo; (2) o esforço destinado a perpetuá-la, como empreendimento; e (3) a estruturação patrimonial de bens herdáveis que propiciam, por sua vez, o bem-estar em amplo sentido para a família do empreendedor. Neste último sentido, pode-se dizer, ainda, que, em se considerando o tipo de família como sendo a *estendida*, ter-se-á

¹² - POLANYI, Karl. *A grande transformação – As origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1988, p.61.

¹³ - EHLERS, Magda Geyer. *Empresa familiar*. 1999 (pesquisa Internet: <http://www.mge.com>).

o interesse ampliado dos membros agregados a uma família nuclear (genros, noras, cunhados, cunhadas, sobrinhos, sobrinhas e assim por diante).

Os negócios têm assumido, nos últimos anos, uma nova roupagem funcional-operacional-estratégica a partir do momento (início a década de 90) em que se instalou, definitivamente, o processo globalizador da economia em nível mundial. No aspecto empresarial, é necessário dizer-se que as ferramentas contábeis que registram e controlam o funcionamento do negócio também passaram a sofrer forte pressão no sentido de se adequarem a essa nova realidade. As empresas, assim, tiveram que passar a olhar seus negócios como algo sujeito à observação e análise de novos espectadores externos – investidores e outras empresas, concorrentes ou não. Este novo foco analítico, por sua vez, forçou as empresas a otimizarem seu zelo para com suas ferramentas contábeis visando manter-se competitivas e principalmente atrativas ao próprio mercado globalizado. Perez Junior¹⁴ enfoca este ponto afirmando que,

[...] sabe-se também que ainda há muito trabalho pela frente, no sentido de fazer com que a Contabilidade praticada atualmente entre nós alcance o padrão vigente nas economias desenvolvidas e, como uma das conseqüências naturais, os profissionais e acadêmicos desta Ciência no Brasil alcancem o mesmo elevado *status* desfrutado principalmente pelos colegas americanos e de outras nações do primeiro mundo.

O processo de globalização dos mercados exige, cada vez mais, padrões contábeis internacionais para atender as exigências feitas para a captação de recursos externos por parte das empresas locais e para melhor entendimento das demonstrações contábeis por parte dos investidores estrangeiros.

Este novo paradigma atingiu em cheio – e em especial – a empresa classificada como *familiar*. Nesta, como se viu, o volume de riscos por si só e pela sua própria conformação societária já era elevado, antes que se instalasse a globalização. Agora, a avidez do capital e da concorrência estrangeiros lhe empresta um risco aumentado. E este risco reflete-se bem em vários aspectos cruciais do negócio, a saber:

a) Os resultados que se espera do negócio – Neste mister, a empresa convive com um dia-a-dia financeiro agitado (notadamente no Brasil, onde o planejamento econômico da nação se mostra permanentemente instável, transferindo esse adjetivo preocupante aos gestores financeiros do negócio), buscando a melhor aplicação para seus ingressos sob pena de se vê-los esvaídos pelo ralo de uma má gestão. Alude-se a Perez Junior¹⁵ novamente, que afirma:

Para otimização de suas atividades, as empresas têm que gerenciar seus recursos financeiros com a maior eficiência e eficácia possível. Normalmente, tais recursos representam o fator de produção mais escasso e, conseqüentemente, o mais caro, principalmente no Brasil, onde o custo do capital é bastante superior em relação aos padrões mundiais.

Em decorrência dessa realidade, os gestores responsáveis pela administração financeira de uma empresa, ou de um conglomerado, têm a constante preocupação de procurar as melhores alternativas de aplicação. Em geral, os maiores volumes de recursos são aplicados no giro operacional da entidade, no chamado dia-a-dia da empresa, como em estoques, financiamentos das vendas a prazo, no imobilizado.

Na empresa familiar, esta realidade mostra-se um pouco diferente. Via de regra, os recursos aferidos via resultados possuem destinos diversos, ora transferindo-se parte deles para investimentos particulares, ora para fazer frente a despesas não oriundas do objetivo empresarial – como viagens de lazer para membros da família, aquisição de bens móveis ou imóveis para estes e assim por diante.

¹⁴ - PEREZ JUNIOR, HERNANDEZ, José; OLIVEIRA, Luís Martins de. *Contabilidade avançada*. São Paulo: Atlas, 1997, p.13.

¹⁵ - op.cit., p.17.

A gestão financeira destas empresas geralmente possui a intromissão (ou intervenção) de parentes que não fazem parte do *staff* executivo do negócio, mas que assumem a liberdade de opinar e até de gastar recursos muito das vezes necessários à empresa. Este fenômeno parece ter relação inversamente proporcional ao tamanho do negócio, ou seja, quanto menor a empresa, maior será a intromissão de membros da família em seu caixa, o que nos remete à análise de um segundo ponto: o fluxo de caixa.

Contudo, vale frisar, antes, um último aspecto ainda neste ponto. No resultado da empresa deve-se ressaltar o valor da empresa familiar pelo que representa para a sociedade. Este detalhe está via de regra expresso num balanço social que, na maioria das vezes, passa despercebido – quanto aos benefícios que carrega para as pessoas e no que diz respeito à geração de riqueza e sua distribuição (demonstração do valor adicionado). Na contramão desta visão positiva e no que se refere aos recursos ambientais, muitas empresas familiares inescrupulosamente agridem o meio ambiente (devastando florestas, contaminando rios, dizimando a fauna), apenas para satisfação de interesses pessoais de seus maiores acionistas ou sócios; algumas chegando ao cúmulo de, para se proteger ainda mais, ingressar na política e sutilmente encontrar caminhos de domínio próprio. A este respeito e na maioria das vezes, para o contador dessas empresas passam despercebidas atitudes negativas como as mencionadas, as quais provocam sérios danos no aspecto (ou na imagem) social da empresa familiar. Ou, ainda, esquece-se ele (o contador) de divulgar os aspectos positivos que merecem promoção, tampouco observando a necessidade de analisar e discutir a possibilidade de determinar provisões e reservas de contingências ambientais. A figura social da empresa (familiar ou não), em suma, é de real importância e possui peso maior no cômputo geral do seu desempenho.

b) O fluxo de caixa – Matéria mais do que importante no estudo do desempenho empresarial, o fluxo de caixa, segundo os dizeres de Silva ¹⁶, “é considerado por muitos analistas como um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras, bem como do exame sobre a origem e aplicação do dinheiro, que aparentemente transitou pela empresa”. Fluxo de caixa (ou *cash flow*, no jargão inglês), em suma, representa o já realizado, ou seja, aquilo que já transitou pela empresa, e o que está por vir, em forma de previsão de ingressos para um período futuro com base em prospecção de vendas, ganhos de investimentos e outras fontes. No aspecto analítico-contábil desta conta, como bem frisa Silva, ao gestor financeiro lhe compete comparar estes dois fluxos (o previsto e o realizado) objetivando verificar discrepância entre os mesmos e, quando as há, suas prováveis causas. Silva salienta, ainda, que “No Brasil, a Lei nº 6.404/76, ao tornar obrigatória a ‘demonstração de origens e aplicações de recursos’, deu grande salto em direção à melhoria do nível de informações sobre as empresas, permitindo que os analistas montassem fluxos de caixas, embora simplificados, de grande valia no processo de análise” ¹⁷.

A mesma lei, em seu artigo 176, contempla orientação referente à demonstração de origens e aplicações de recursos (DOAR) – tão importante quanto o fluxo de caixa –, cujo teor, em sua íntegra, é o seguinte: “Ao fim de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as modificações ocorridas no exercício”:

¹⁶ - SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1990, p.248.

¹⁷ - idem, *ibidem*, p.248.

I – balanço patrimonial;

II – demonstração de lucros ou prejuízos acumulados;

III – demonstração do resultado do exercício;

IV – demonstração das origens e aplicação de recursos.”

No Brasil, em decorrência dos estudos que visam alterar a Lei 6.404/76, pretende-se substituir a DOAR pela demonstração do fluxo de caixa, recurso este que Estados Unidos introduziu em 1987 através do FASB 95. Por meio deste, pode-se analisar melhor o desempenho financeiro das atividades operacionais, das atividades de investimentos e das atividades de financiamentos.

Em se tratando de qualquer tipo de empresa (inclusive aquela de conotação societária familiar), o fluxo de caixa se constitui em importante ferramenta de gestão financeira, ademais de ser, como visto, tutelado por lei específica. Neste trabalho cujo foco específico é a empresa familiar, o fluxo de caixa é igualmente de vital importância, embora as dificuldades para que se produza fielmente diferem um pouco e aumentam quando em confronto com o de uma empresa não-familiar.

A gestão financeira da empresa familiar, via de regra, é mais tumultuada por atender o cruzamento de interesses não-empresariais que se misturam aos do negócio. Em outras palavras, membros da família não ativos ou ligados à empresa possuem o costume (nada saudável) de “avançar” nos recursos do negócio, quando sentem necessidade de fazê-lo. Ao empreendedor (seja fundador ou já sucessor), em certos casos, lhe restam poucas chances de ofertar uma negativa a esses avanços, sob pena de entrar em choque com interesses meramente familiares. É por este e outros motivos que já se afirmou ser praticamente impossível promover uma dicotomia entre interesses familiares e empresariais, numa família empresária ou numa empresa familiar, como se queira dizer.

c) Os ativos – No mercado globalizado, os ativos do negócio podem se tornar grande atrativo para investidores estrangeiros que desejam formar associações, *joint ventures* e outras formas de parceria negocial internacional. Contudo, houve um padrão bem sedimentado no Brasil que resistiu ao avanço dessa visão mais globalizada dos negócios e que se refere à avaliação distorcida dos ativos da empresa com relação aos seus verdadeiros valores de mercado; em outras palavras, havia uma defasagem entre o valor contábil e o valor de mercado, prática assaz corriqueira durante os períodos altamente inflacionados.

Este fenômeno – que parece estar se modificando devido ao processo globalizador e à exigência derivada deste para que se avaliem de maneira mais realística os ativos do negócio –, além de trazer alguns inconvenientes à empresa, se potencializa quando esta é de gestão familiar. Veja-se o que ensina Perez Junior ¹⁸ a este respeito:

Normalmente o valor de mercado de tais bens (*refere-se o autor aos ativos da empresa*) é bastante superior ao demonstrado contabilmente, trazendo as seguintes conseqüências:

- O usuário leigo em contabilidade passa a não dar o devido valor às Demonstrações Contábeis, em prejuízo de sua utilidade como instrumento de gestão empresarial;
- A “subavaliação” contábil dos ativos dificulta a obtenção de empréstimos pelas empresas, devido às garantias, em forma de bens, exigidas pelos bancos;
- Dificulta os processos de **partilhas dos bens das empresas entre os herdeiros**, nos casos de falecimento do proprietário (*grifos nossos*);

¹⁸ - op.cit., p.200.

- Dificulta também a correta avaliação dos bens, para fins de incorporação, cisão e fusão de empresas.

Após 1994, com o Plano Real, as tendências inverteram-se em decorrência da necessidade de ajustar os valores contábeis, influenciados também pela revolução tecnológica, pela globalização e pela relevância de se valorizar mais os ativos intangíveis.

O autor em tela tem toda razão ao frisar a dificuldade que surge quando da partilha de bens entre herdeiros, nas empresas familiares. Via de regra, é neste momento que surge um dos mais desgastantes impasses, principalmente quando a avaliação dos ativos da empresa não condiz com seus respectivos valores reais de mercado. A possibilidade de se promoverem injustiças na partilha caminha intimamente aliada a potenciais querelas judiciais que, não raro, desagregam a família e tumultuam a continuidade e perpetuação do negócio.

c.1) Os ativos intangíveis – No processo de avaliação de ativos é de suma importância a análise daqueles denominados de intangíveis, a exemplo do *goodwill*. Neiva¹⁹ transcreve uma exposição elucidativa feita por George T. Walter²⁰ sobre o conceito de *goodwill* e seu relacionamento com a capacidade de ganho da empresa:

“Por definição, **goodwill** não possui significado contábil, a não ser quanto a uma capacidade de ganho acima do normal. Paga-se um preço por **goodwill** – um preço que se situa acima do valor dos outros ativos – porque lucros em excesso de um retorno normal sobre o investimento são antecipados. Em outras palavras, uma empresa é adquirida não para que se mantenha um grupo de ativos e sim com o objetivo de obter um fluxo de receita no futuro. Se o fluxo de rendimento esperado é uma soma normal ou possui uma taxa normal, nenhum pagamento é feito pelo **goodwill**. Se o fluxo de rendimento esperado é em excesso em relação aos rendimentos normais, provavelmente um valor será pago pelo **goodwill**. Então se pode dizer que o pagamento por um fluxo esperado de rendimento em excesso, com relação a um retorno normal, é um pagamento pelo **goodwill**, e que o pagamento por um fluxo esperado de rendimento igual a um retorno normal é o pagamento por outros ativos.”

A explanação de Walter é sobejamente clara e pode apenas ser complementada inserindo em seu contexto o detalhe de que o *goodwill* representa uma avaliação diferenciada dos ganhos futuros que uma empresa pode proporcionar. Ao contrário dos ativos tangíveis, a avaliação dos ativos intangíveis, como o *goodwill*, só poderá ser mensurada com o desempenho futuro da empresa e, como regra, esta avaliação deve ser realizada juntamente com a dos ativos em geral – considerando-se a empresa em seu pleno funcionamento e na sua atividade normal –, não permitindo-se sua separação quando exigida para efeitos de venda do negócio.

Neiva²¹ se refere, ainda, ao valor do *goodwill* como inviável de ser avaliado diretamente. E explica que, de maneira geral, seu valor pode ser medido indiretamente determinando-se dois parâmetros: (1) o valor total da empresa e (2) o valor líquido dos ativos tangíveis e direitos de propriedade, complementando: “*Se o valor total da empresa excede a soma dos valores dos ativos avaliados separadamente, este excesso deve representar o valor de todos os fatores positivos que tornam a empresa mais valorizada (considerada como um todo) que a soma dos ativos específicos*”. Assim, a diferença entre o valor da empresa como um todo e a soma dos valores dos ativos individualizados representará o valor do *goodwill*.

Em termos de empresa familiar, não é raro observar que o valor do *goodwill* se encontra comprometido, em casos de uma provável negociação de venda parcial ou total de um negócio. Isto se explica ao se observar que, para uma avaliação subjetiva do *goodwill*, há a necessidade

¹⁹ - NEIVA, Raimundo Alelaf. *Valor de mercado da empresa*. São Paulo: Atlas, 1992, p.18 e ss.

²⁰ - WALTER, George T. *Why purchased goodwill should be amortized on a systematic basis*. Journal of Accountancy, p.213, Feb.1953. citado em Catlett, George; Olson, Norman O. *A accounting for goodwill*. New York: A.I.C.P.A., 1968, pp. 11-12 (*Apud* Neiva, Raimundo Alelaf, op.cit., p.18).

²¹ - op.cit., p.19.

de se mensurar o desempenho da empresa em itens como: administração eficiente, organização estruturada e positiva de vendas, processo industrial secreto, relações de trabalho motivadoras, crédito bancário embasado em boa reputação e outros. Estes itens, adjetivados positivamente, seriam facilitadores de uma negociação, enquanto que, negativados, representariam empecilhos difíceis de superação. Não são poucos os exemplos de empresas familiares que possuem estes e outros itens manchados pela ineficiência ou má gestão empresarial, por conta dos desvios de foco de membros da família empreendedora.

Assaf Neto ²², em interessante análise sobre a gestão baseada no valor, complementa a exposição acima sobre a avaliação de ativos intangíveis e afirma que “*A sustentação de uma empresa no futuro somente se dará se ela for capaz de criar valor para seus proprietários por meio da concepção inteligente de um negócio*”. E a concepção inteligente, neste sentido, significa a estrutura negocial profissionalizada, eficaz e eficiente, rápida e segura em seu processo decisório, dinâmica e solidamente embasada. Esses atributos são, salienta-se, bastante difíceis de se encontrar, de maneira geral, quando a gestão da empresa encontra-se em mãos de uma família.

3 – A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E DO PROFISSIONAL DESTA ÁREA NOS NEGÓCIOS DA FAMÍLIA

É fato incontestável a crescente responsabilidade e importância que o profissional de contabilidade vem assumindo, notadamente nesta última década quando, por imposição do processo globalizador da economia, o segmento das micro e pequenas empresas se multiplicou a olhos vistos, em decorrência dos contingentes aumentados de desempregados que partiram para o negócio próprio. Principalmente para micros e pequenos negócios (via de regra estruturados em formatação de empresa familiar), o auxílio do profissional contabilista na gestão e planejamento mercadológico empresarial é de elevada validade. A estes negócios de pequena monta, explica-se, lhes é praticamente impossível a contratação de profissionais de planejamento, pesquisa e gestão administrativa, motivo pelo qual o contador é chamado a ocupar um posto de consultor multifuncional, principal figura gestora de assessoria ao empreendedor.

Em médias e grandes empresas, sejam familiares ou não, a realidade não é muito diferente. O contador e sua equipe auxiliar representam, hoje e desde há muito tempo, a base do planejamento econômico-financeiro inteligente, não mais com aquela característica estreita de meros “guarda-livros”, mas sim com a relevância de verdadeiros planejadores e provedores de informação, tão necessária ao processo decisório empresarial. Neste sentido, Valcemiro Nossa ²³ afirma, ratificando o exposto, que “*A contabilidade deve prover também informações futuras que auxiliem o processo de tomada de decisão*”, querendo se referir ao papel fundamental do contador em propiciar fundamentação logística aos gestores do negócio, embasada em informação relevante e fidedigna extraída do mercado e analisada em níveis de prospecção para decisões futuras.

Na empresa familiar, o contador desempenha função multifacetada e extensa, não tão-somente como controlador dos atos contábeis, mas também como assessor e consultor de gestão e, em muitos casos, como “interface” entre a família e a empresa. Por outro lado e com maior ênfase, se o negócio for de médio ou pequeno porte, o profissional contabilista provê o suporte informativo e analítico necessários aos movimentos de expansão, planejamento e diversificação

²² - ASSAF NETO, Alexandre. *A contabilidade e a gestão baseada no valor*. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III, nº 9, setembro de 1999, p.10.

²³ - NOSSA, Valcemiro. *A necessidade de professores qualificados e atualizados para o ensino da contabilidade*. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III, nº 9, setembro de 1999, p.22.

empresarial, com base em sua experiência também multifacetada e seu profundo conhecimento de normas, métodos e princípios que regem a gestão de negócios. Mas, na empresa familiar, também há o perigo iminente, latente, da inserção inadequada ou intempestiva de membros da família, no aliciamento indevido dos préstimos do contador; momentos em que este profissional deve, com muito zelo, manter elevada sua postura ética e moral, e sua observância aos princípios contábeis tão necessários ao bom desempenho empresarial. Eis um desafio que, na empresa familiar, torna-se extremamente mais delicado e difícil de cumprir.

Em se tratando de “princípios contábeis”, vale mencionar que estes estão claramente expressos no Manual de Normas Brasileiras de Contabilidade ²⁴ (são eles: da Entidade, da Continuidade, da Oportunidade, do Registro pelo Valor Original, da Atualização Monetária, da Competência e da Prudência), mesmo que às vezes pareça que são relegados ou “esquecidos” pelos operadores contabilistas, talvez levados pela própria pressão que o empresário pouco profissional lhes impinge como condição para que mantenham sua conta aberta a título de “cliente” ou “patrão”.

Retornando ao aspecto do papel do contador como provedor de informações – papel fundamental, frise-se – Padoveze ²⁵ expõe um conceito sobejamente claro para o sistema de informação:

Sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação. [...]

Podemos definir *Sistema de Informação* como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais. [...]

Conforme definem a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e o IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores), “A Contabilidade é, objetivamente, um Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório.”

Tem a contabilidade (e o contador), assim, papel preponderante no processo decisório e logístico empresarial e, com ênfase ainda maior, no contexto em tela, ou seja, na empresa familiar.

3.1 – Provisões e reservas contingenciais

Já sobremaneira mencionado neste trabalho, a empresa de origem e gestão familiar possui cuidados especiais em áreas de risco potencializado, também existente em empresas não familiares, embora em níveis não tão pronunciados como naquelas.

Dentro deste contexto, não se poderia deixar de trazer à baila o tema que enfoca as provisões e as reservas contingenciais. No que tange às provisões, Iudícibus e outros ²⁶ afirmam que “*As provisões são normalmente encargos e riscos já conhecidos, e seus valores são calculáveis, mesmo por estimativas*”, e mencionam os componentes deste subgrupo de obrigações:

PROVISÕES

- Dividendos propostos
- Gratificações e participações a empregados

²⁴ - Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. *Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade*. Porto Alegre: CRCRS, 1999, pp.22 e ss.

²⁵ - PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1997, pp.36-37.

²⁶ - IUDÍCIBUS, Sérgio de, et alii. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo: Atlas, 1995, pp.402 e ss.

- Gratificações e participações a administradores
- Participações de Partes Beneficiárias
- Férias
- 13º Salário
- Comissões
- Riscos fiscais e outros passivos contingentes

Vale mencionar ainda o que Iudicibus tem a dizer sobre este tema:

Em contabilidade, uma contingência é uma situação de risco já existente e que envolve um grau de incerteza quanto à efetiva ocorrência e que, em função de um evento futuro, poderá resultar em ganho ou perda para a empresa. A preocupação maior deve ser com as contingências que possam resultar em perda para a empresa, pois, pelo conservadorismo, aquelas que, em decorrência de infrações de terceiros, reclamações, pedidos de reembolso etc. possam tornar-se ganhos da empresa, só serão contabilizadas quando realmente efetivadas. Não obstante, a técnica contábil recomenda a menção também das contingências ativas nas notas explicativas às demonstrações financeiras.

O autor cita, como exemplos mais comuns de contingências, os seguintes:

- Multas previsíveis por quebra de contratos.
- Autuações fiscais que possam resultar em obrigação para a empresa.
- Valores recebidos que deverão ser reclamados, podendo tornar-se exigível.
- Garantias concedidas para cobertura de compromisso de terceiro e que possivelmente se tornarão obrigações da empresa.
- Possíveis devoluções feitas por clientes de mercadorias defeituosas vendidas com garantia.
- Acordos firmados para recompra de mercadorias vendidas.
- Ações judiciais em andamento contra a companhia.
- Reclamações trabalhistas.

Já no que diz respeito às reservas, há necessidade de que se exponha esclarecimento conceitual elucidativo, evitando-se confusão na compreensão do assunto. Para tanto, buscou-se o saber de Arthur Andersen ²⁷ que assim se expressa a respeito: *“Há ‘provisões’ para contingências e ‘reservas’ para contingências. A grande diferença está no fato gerador: se este já ocorreu, tem-se a provisão a onerar o resultado independente de seu valor, como é o caso de uma autuação trabalhista ou mesmo do risco de autuação, porque a origem, que é a relação trabalhista considerada como em desacordo com a lei, já ocorreu; se o fato gerador ainda está por ocorrer, como uma possível futura desapropriação, tem-se a reserva que dependerá inclusive da existência de lucros para ser contabilizada”*.

Assim, as reservas contingenciais traduzem fatos futuros potencialmente insurgentes e que podem exigir a utilização de recursos para se fazer frente aos mesmos. A título de ilustração, cita-se o exemplo (bastante freqüente, diga-se) de um sócio dissidente que, insatisfeito com os valores auferidos em decorrência da sua exclusão da sociedade, pleiteia diferenças de honorários ou pró-labores por conta de sempre ter trabalhado deixando recursos na empresa, para propiciar a que esta se beneficiasse de uma economia de encargos previdenciários (INSS), tributos e outros. Se a empresa mantém registros contábeis defasados, muitas vezes esta situação de exclusão de sócio impõe a negociação (para atendimento a essa necessidade de reserva contingencial) com imóveis, podendo culminar com a cisão do negócio – às vezes, após reavaliação

²⁷ - ANDERSEN, Arthur. *Normas e práticas contábeis no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1990, pp. 285 e ss.

de ativos próprios.

Nas empresas familiares, reservas contingenciais devem igualmente ser alocadas para o caso de indenização de herdeiros sucessores que, na prática, não se enquadraram em suas funções empresariais e devem ser afastados da organização sob pena desta ver-se atingida pela má gestão daqueles. A situação em foco é, em verdade, muito comum na empresa familiar, onde não raro se “acomodam” herdeiros que aspiram o lugar de sucessores do fundador, mas que pouco ou nada possuem de afinidade para com a prática de gestão empresarial. A definição destes fatos como contingências a serem resolvidas no futuro, em situações indenizatórias, parece incontestável e merece o cuidado atento e permanente do empreendedor. Casos que envolvem o pagamento de quantias indenizatórias de alta monta, por conta de saída de sócios herdeiros, ex-esposas e por aí afora, são cada vez mais freqüentes na mídia nacional e internacional, reforçando a sugestão de extremo cuidado com essas querelas inesperadas.

3.2 – Incorporações, cisões e fusões

Estas figuras muito comuns na análise contábil e societária, possuem, por sua vez, um foco bem definido para as empresas familiares e seus problemas de “sociedade imposta”²⁸. As incorporações, cisões e fusões são operações que *“tratam de modalidades de reorganização de sociedades, previstas em lei, que permitem às empresas, a qualquer tempo, promover as reformulações que lhes forem apropriadas, podendo estas ser de natureza e objetivos distintos [...]”*²⁹. O autor, a seguir, menciona alguns exemplos dessas naturezas e objetivos, dentro dos quais pode-se distinguir perfeitamente bem a importância dessas operações para a empresa familiar:

- a) reorganização de sociedades de um grupo de empresas em face da conjuntura socioeconômica;
- b) reorganização de sociedades objetivando o **planejamento sucessório** (*grifo nosso*) e a proteção do patrimônio da entidade e de seus sócios;
- c) reorganização de sociedades a título de planejamento fiscal, objetivando minimizar a carga tributária;
- d) separação ou desmembramento de empresas ou parte delas, **como solução às divergências entre acionistas, com maior freqüência entre herdeiros de empresas familiares** (*grifo nosso*);
- e) [...]
- f) [...]
- g) [...]
- h) abertura de **empresas privadas familiares ao mercado de capitais** (*grifo nosso*).

O teor do item “h” acima listado (“abertura das empresas familiares ao mercado de capitais”), também representa importante movimento em prol da profissionalização deste tipo empresarial, buscando perpetuar seu desempenho e desviar dos desgastantes percalços que soe enfrentar.

O item “d” supra, por sua vez é, efetivamente, uma das soluções mais coerentes e inteligentes que se tem visto tanto no Brasil como no exterior, para a empresa familiar. O desmembramento (parcial ou total) de uma empresa ou grupo empresarial, como forma de contentar

²⁸ - “Sociedade imposta” é uma expressão que usamos para referir-nos ao aspecto peculiar da empresa familiar, onde os sócios não se escolhem, mas são impostos pelo próprio vínculo familiar. Este aspecto propicia para que se instalem focos de conflito já que, como bem se sabe, o convívio societário já é difícil entre indivíduos que livremente se escolhem para uma associação; imagine-se, então, a potencialização dessa dificuldade quando se lhe impõe a um executivo que partilhe seu poder de mando com um sócio imposto, não escolhido. (N.A.)

²⁹ - IUDÍCIBUS, Sérgio de. Op.cit., pp.760-761.

a herdeiros que estão a se digladiar perante as barras dos tribunais (ou até no próprio seio familiar), parece ser uma excelente opção de atender “a gregos e troianos”. Para reforçar o que se afirma, buscou-se o teor de uma entrevista realizada na Província de Trento (Itália), onde desenvolvemos uma pesquisa de campo junto a tradicionais empresas familiares dessa rica região italiana. O entrevistado Gianni Del Fabbro ³⁰, assim se expressa a respeito da diferença entre uma empresa familiar e outra não familiar:

“O sonho era transformar a empresa num império onde cada membro tivesse uma função (um emprego). O problema das gerações é este. Mas com o passar do tempo, a manutenção desse império fica complicada, devido à sucessão das gerações. [...] **Para manter a união da família (grifo nosso), é preferível dividir a empresa, de acordo com as preferências de atividades de cada um (grifo nosso).** [...] Esta é a diferença, para mim, importante na empresa familiar.”

O exemplo ilustrativo se reveste de importância adicional ao saber-se que a Itália deve ser o único país a contemplar, em seu Código Civil e num artigo específico, a tutela do funcionamento das empresas familiares. E com riqueza criativa, ao aceitar a figura diferenciada de um herdeiro sucessor rotulando-o de *colaboratore* (“colaborador”), antes que se torne, se merecedor disto, em gestor-mor ou executivo a caminho deste alto posto. Diz o artigo 230 “bis”, do Código Civil Italiano, *verbis*:

Art. 230 “bis” – “Empresa Familiar” – Salvo que seja configurado numa qualificação diversa, o familiar que presta de modo continuado sua atividade de trabalho na família ou na empresa familiar, tem direito à manutenção segundo a condição patrimonial da família e participa [...] da empresa familiar [...] em proporção ao **volume e qualidade (grifos nossos)** do trabalho que presta.”

Ainda como reforço ao exposto sobre a separação ou desmembramento de empresas, deve-se frisar que, nestes casos, um dos principais desafios está na determinação do valor de mercado dos ativos em geral, principalmente aqueles que compõem o ativo imobilizado e investimentos. Os valores correspondentes a este ativo não raro encontram-se defasados e isto se deve, em grande parte e com muita frequência, às facilidades que a empresa familiar tem de operar na informalidade ³¹.

Neste processo, ainda, contribui outro aspecto que diz respeito ao valor do nome já conquistado pela empresa, ao longo dos anos, e pela possibilidade de se dispor dos recursos contábeis da reavaliação, cujo princípio maior é o de não gerar efeitos fiscais, embora seja freqüentemente utilizado como recurso de ajustar os valores de ativos. Vale a pena estender-se um pouco mais sobre esta importante ferramenta contábil.

3.3 - Reavaliações

Iudicibus ³² expõe uma visão clara sobre este ponto: “A Lei nº 6.404 introduziu a possibilidade de se avaliarem os ativos de uma companhia pelo seu valor de mercado, chamando a isso de Reavaliação. [...] Na Reavaliação, abandona-se o custo (ou o custo corrigido no caso de ativo permanente) e utiliza-se o novo valor econômico do ativo em questão”. O autor ainda reforça o fator principal desta ferramenta, ou seja, sua importância como procedimento para ajustar valores principalmente de bens tangíveis do imobilizado.

Outro aspecto importante da reavaliação diz respeito aos seus efeitos práticos, com

³⁰ - Gianni Del Fabbro foi entrevistado em meados de 1997, em seu próprio local de trabalho. (N.A.)

³¹ - Não é difícil de se encontrar, em empresas do tipo familiar, a prática da informalidade. Ilustrativamente falando, num caso de construção de área para ampliação da empresa, por exemplo, o empresário pode valer-se de parentes que entendam do *metier* – pedreiros, carpinteiros, pintores, construtores – e realizem a obra sem a correspondente emissão de nota fiscal ou, ainda, com registros apenas parciais. Materiais estocados pelo empresário, para seu uso particular, também costumam ser utilizados em obras da empresa (como ‘aproveitamento’ dos mesmos) sem que se faça qualquer registro contábil e legal dos mesmos. (N.A.)

³² - IUDÍCIBUS, Sérgio de, *et alii*. (op.cit., pp.486 e ss.)

incidência direta sobre o conceito tradicional de lucro, o qual é alterado assim como também modificados são os princípios fundamentais da contabilidade já que, segundo Iudícibus, “*depreciar o valor reavaliado faz com que o resultado passe a ficar mais próximo com a idéia de contraposição da receita com o investimento a ser feito para repor o ativo consumido*”. O uso da reavaliação não é compulsório, motivo porque muitas empresas não se utilizam deste recurso.

Na prática, assim, a reavaliação parece ser uma ferramenta mais voltada a interesses próprios e diferenciados de alguns empresários, do que o atendimento ao seu real valor, qual seja o de efetivamente reavaliar o ativo imobilizado para mantê-lo em patamar de valores condizentes com a realidade do mercado. Diz Iudícibus a este respeito: “*Em suma, a Reavaliação, de tão bons propósitos, acaba por se transformar no Brasil em procedimento que mais tem trazido dificuldade para os leitores externos do que utilidade; e seu mau uso, às vezes, tem feito com que boa parte da comunidade contábil esteja hoje questionando a manutenção da Reavaliação, principalmente como na legislação de hoje, mesmo após a restrição maior imposta pela CVM e pelo IBRACON*”.

No âmbito da empresa familiar, como visto em página anterior, a reavaliação também se presta a interesses de empresários que buscam nela uma forma de ajustar seu patrimônio líquido. Necessário frisar-se que, na empresa familiar, os sócios nem sempre são escolhidos como numa sociedade de capital aberto, havendo às vezes a imposição de um novo sócio. Essa imposição societária, em alguns momentos, se presta a práticas espúrias que acabam por envolver o nome da empresa, além de comprometer sua perpetuidade, considerando-se também a não obrigatoriedade de emissão de parecer por parte de auditores independentes.

Há que se observar também o aspecto que diz respeito ao “valor de recuperação do imobilizado”, preceituado pela Deliberação CVM nº 183/95, que enfoca a expectativa que a empresa possui quanto ao que pode recuperar pelo uso futuro de um ativo nas suas operações. Neste sentido, ademais, faz-se necessário o acompanhamento periódico para monitorar se o valor de recuperação está inferior ao valor líquido contábil, constituindo-se em dever do contador assim proceder.

Parafraseando Iudícibus, muito melhor e mais positivo seria se todas as empresas, a partir de determinado tamanho, passassem a utilizar a reavaliação compulsoriamente, realizando a reserva proporcionalmente à baixa do ativo reavaliado.

3.4 – Princípios fundamentais da Contabilidade

O contador moderno, aquele que efetivamente se preparou para os desafios de novos paradigmas, antes e acima de tudo deve estar preparado para cumprir sua função estritamente dentro dos padrões definidos pela estrutura conceitual básica da contabilidade, esta muito bem expressa por Iudícibus e colegas, em sua obra “Manual de Contabilidade”³³.

Para o caso da empresa familiar em específico, a importância do contador como assessor principal da sua ação gestora, e da sua postura em consonância com os princípios fundamentais da contabilidade, é de elevada relevância, em decorrência dos focos potenciais de conflito que costumam se instalar neste tipo empresarial. Uma sociedade, lembramos, onde os sócios não se escolhem, mas sim são impostos, uns aos outros, é uma situação organizacional de eterno conflito latente onde, necessariamente, deverá haver a presença de uma figura profissional não mancomunada com os interesses familiares, mas com o cumprimento fiel e rígido das normas

³³ - (op.cit., pp.58 e ss.).

profissionais de uma gestão técnico-administrativa.

Básica e objetivamente falando, a contabilidade é “*um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização*”³⁴. Essas informações, com certeza, devem representar fielmente o ‘retrato’ da realidade da empresa, intentando prover os gestores de dados que, aliados às ferramentas operacionais e estratégicas, lhes possibilitem administrar e decidir em bases concretas e ajustadas a uma situação verídica, fundamentada. A ‘maquiagem’ ou escamoteio de informações, obviamente, poderão provocar tomadas de decisão errôneas e que fatalmente levarão a situações de ordem destruturadora.

Na empresa familiar, a manipulação de dados e informações pertinentes à gestão costuma estar nas mãos de membros da família empresária, praticamente com exclusividade, deles (dados e informações) dispoendo ou disponibilizando no momento e a quem lhes apraza, dentro de uma ótica peculiar de gestão concentrada nas mãos do fundador ou já do seu herdeiro sucessor. Esta prática pode ocasionar eventuais episódios de desconfiança, entre os membros do clã empresarial, pelo que se faz necessário (fundamental, até) que exista a presença de dois fatores de alta relevância: a evidenciação e a transparência das informações.

Evidenciação e transparência, assim, caminham lado-a-lado de maneira intimamente ligada como pré-requisitos fundamentais para um bom desempenho contábil e empresarial. Tornar evidente a informação é, em suma, disponibilizá-la aos usuários da mesma para que estes a utilizem nos processos decisórios da gestão empresarial. Já expô-la de forma transparente significa a apresentação da informação em sua essência, sem ‘maquiagens’ ou desvirtuamentos que possam prejudicar esse processo decisório.

Na empresa familiar, não é raro constatar-se situações que ferem estes dois princípios. Ilustrativamente falando, é o caso de um sócio que solicita o aval de outro sócio para uma determinada operação (de empréstimo, por exemplo). Mas, no momento de prestar contas àquele sócio que lhe serviu de aval, no que respeita à situação patrimonial e de resultados da empresa, simplesmente se omite (ou omite as informações, ou ainda as presta de forma truncada ou desvirtuada), criando um entrave ao domínio da informação verdadeira, evidente e transparente. Exemplos como este há em grande número e variedade, podendo ser investigados no dia-a-dia da empresa familiar, praticamente como de “usos e costumes”, tal a sua frequência.

Neste momento e nestas situações, o papel do contador moderno se potencializa em seu caráter de assessor principal, levando-o a desempenhar funções mais criteriosas, mais delicadas para o processo gestor e que envolvem, sempre, os difíceis momentos de tomada de uma decisão – estratégica ou operacional. É sobre este ponto que iremos discorrer, na seqüência final deste trabalho.

4 – PERFIL DO CONTADOR MODERNO NA EMPRESA FAMILIAR

Como já visto, a empresa familiar – notadamente aquela que se enquadra na qualificação de micro ou pequena organização – exige, com urgência, a participação mais ativa e ampliada do profissional contabilista, assumindo responsabilidade maior ao lado do gestor principal da organização.

Mas tanto na grande ou média, como na micro ou pequena empresa, o contador possui desafios diferenciados quando operando numa empresa de origem e gestão familiar. Nestas

³⁴ - IUDÍCIBUS *et alii*. (op.cit., p. 59).

organizações, os controles patrimoniais e contábeis em geral se confundem ao permitir que haja uma fusão entre interesses, ativos e passivos da família (e de seus membros em geral) com aqueles que dizem respeito apenas à empresa. Não é raro encontrar o profissional de contabilidade cuidando dos interesses empresariais e particulares de seus participantes familiares, manipulando (às vezes, perigosamente e de maneira arriscada) informações para atender a ambos os interesses os quais, pelas próprias normas contábeis, não poderiam, em hipótese alguma, serem mesclados.

Assim, o perfil do contador moderno da empresa familiar, em suma, se confunde com o perfil do *novo* contador, aquele que se preparou para os desafios de um novo milênio, para o enfrentamento de fenômenos altamente mutacionais como o da globalização, para uma nova era que privilegia sobremaneira a ética profissional e a moral comportamental. Ademais de tudo isso e em decorrência de muito disso tudo (apenas para fazer um jogo de palavras enigmático), o profissional contabilista enfrenta o desafio maior de ter que se preparar, cultural e intelectualmente, para o convívio com profissionais dos quatro cantos do planeta, com línguas diferentes, advindos de culturas distintas, com bagagens experimentais sólidas e bem fundamentadas. E é neste ponto que se insurge, ameaçadora, a grande questão educacional com suas mazelas por conta de entidades corroidas e despreparadas para o ensino profissional, dissociadas da realidade social e laboral, arcaicas e sobremaneira caras.

Tânia Moura da Silva³⁵ aborda parte desta problemática com grande ciência do problema, afirmando que “*Para haver um desenvolvimento cultural deverá o patrimônio latino-americano estar aberto ao intercâmbio com outras culturas*”. A referência alude ao ainda instável e incipiente Mercosul (Mercado Comum do Cone Sul), originado do Tratado de Assunção. E reforça o afirmado acima, quando se refere ao sistema educacional pátrio como estando invadido por “*uma deterioração da qualidade do ensino em geral, que tem como grave consequência a deficiência no desenvolvimento intelectual, bem como da capacitação técnica para o exercício das profissões*”. Nada mais verdadeiro e ajustado à realidade nacional. Que exige, urge a tomada de medidas fortes, avançadas, agressivas na modernização do ensino como um todo, das grades curriculares, dos quadros docentes e, principalmente, da aproximação maior da teoria à prática factual ou, em outras palavras, do acadêmico de contabilidade à empresa onde se irão implementar as práticas contábeis.

Ainda neste sentido, o *Boletín Interamericano* do IFAC³⁶ introduz e incita à leitura de importante obra assinada por Hilário Franco e cujo teor versa sobre “A Contabilidade na Era da Globalização”. Hilário Franco remete-se ao resumo de temas discutidos no XV Congresso Mundial de Contadores, realizado em Paris (França) em 1997, onde um dos temas de maior atualidade e importância foi o supra referido. O *Boletín* expõe um resumo que vale sua transcrição:

A globalização, pano de fundo para debates, palestras e workshops do Congresso, continua a ser um assunto da maior atualidade. Normas e currículo precisam internacionalizar-se para que contabilistas do mundo todo falem uma linguagem única. A globalização, que veio para ficar, precisa ser conhecida para que todos, e não apenas uma pequena parte da humanidade, possam beneficiar-se dela. O profissional da Contabilidade é peça fundamental na nova ordem econômica mundial. Depende dele a transparência dos balanços e demais demonstrações contábeis, a correta avaliação de empresas e negócios, públicos ou privados. É essencial a participação de auditores no exame das contas públicas, de peritos e especialistas nos negócios do Estado. Enfim, aos contadores cabe a “tradução” de números e dados financeiros ao público leigo para que – com a difusão das informações – venham a contribuir para a formação de nosso futuro, de forma a inserir-nos no contexto universal.

³⁵ - SILVA, Tânia Moura da. *O contador e a equivalência de títulos: uma proposta de modelo entre Brasil e Argentina*. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III, nº 9. São Paulo: CRC-SP, setembro de 1999, pp.24 e ss.

³⁶ - IFAC – International Federation of Accountants. *Boletín Interamericano*, 1999, p.14.

No âmbito da empresa familiar, o contador possui a figura de um verdadeiro *insider* na família e assim tem que agir, na busca de uma concatenação entre os interesses familiares e empresariais. Mas, sujeito a uma preparação pobre e deficiente no aspecto educacional, cultural e profissional, ele nada poderá ofertar a não ser o equivalente ao que lhe foi ofertado nos centros de ensino (em todos os níveis) pelos quais passou, ou seja, quase nada.

Outra interessante publicação, sobre o tema da globalização e o contador do século 21, está inserida na Revista Trevisan³⁷ através da visão de um dos profissionais dessa conceituada organização, operante na sua unidade de Porto Alegre.

Hoje em dia comenta-se que o “profissional global” deve ser fluente em algum idioma estrangeiro, notadamente o inglês, ser receptivo às mudanças tanto no mundo corporativo quanto no campo tecnológico, adaptando-se rapidamente a elas, ser ousado ao criar o novo, além, é claro, de usufruir os benefícios da Internet como subsídio para seu trabalho. Fala-se também nos novos conceitos de liderança baseados no talento e no carisma, mas, sobretudo, na capacidade de esses líderes “enxergarem o que ainda ninguém viu”.

Algumas profissões estariam condenadas à morte, dentre elas – pasmem! –, a de contador.

O autor continua sua análise observando que as ferramentas que a chamada Era da Informática trouxe em seu bojo ajudaram (e muito!) o contador a ser mais rápido e confiável em seu desempenho, além de exigir honorários mais baratos; e questiona: *“Ora, que outro profissional, senão o contador, detém a quantidade de informações acerca dos negócios da firma?”* Segundo Flores, a tendência mundial é que cada vez mais contadores estejam ocupando hoje um dos cargos mais “badalados” na administração, referindo-se ao cargo de *controller*.

O articulista é pródigo em sua dissertação sobre as diferenças entre o antigo “guarda-livros” e o contador moderno, salientando que *“Em tempos de desemprego, o profissional do futuro será tão bem-sucedido quanto for a sua aptidão para lidar com as mudanças, se possível, antecipando-se a elas. Como? Buscando encontrar em todas as situações, motivação suficiente para seguir estudando e se aperfeiçoando. Com esse comportamento, o contador, como qualquer outro profissional, certamente estará inserido nesse futuro”*. Este, em suma, deve ser o perfil aperfeiçoado do contador moderno, aquele que efetivamente poderá ser conceituado como assessor especial da empresa – notadamente das micros e pequenas organizações e, sem qualquer dúvida, da empresa familiar.

5 - CONCLUSÕES

Na realidade brasileira, a empresa familiar ocupa lugar de destaque (similar ao da maioria em nações desenvolvidas de todos os continentes) e, por isso, merece uma atenção diferenciada, superior, já que congrega em seu seio grande parcela do poder econômico nacional, entre a movimentação de recursos humanos, materiais e financeiros. Sem a urgente reavaliação do seu *modus operandi* e da sua estrutura societária legal – com ênfase para o processo sucessório – e, por igual, sem o apoio maciço e ampliado do profissional contabilista (especialmente para aquelas que se registram como de micro ou de pequeno porte), a empresa familiar brasileira dificilmente sairá desse *status quo* que vem sustentando historicamente, marcado por uma incidência elevada

³⁷ - FLORES, Augusto. *Contador: o profissional do século 21*. Revista Trevisan, nº 140, 1999, pp.20 e ss.

de morte precoce com todas as suas conseqüências despejadas sobre um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e menos atrativo.

É chegado, portanto, o momento de pensar e rever paradigmas que já não estão a servir mais para um Brasil que quer ingressar, a todo custo, no elitizado rol das nações desenvolvidas, progressistas, estáveis e competitivas economicamente. E, para alcançar essa meta, todos e cada um de nós, profissionais das mais diversas áreas, deverá repensar sua própria vida, para então ofertar sua contribuição em prol da nação com esforço e preparação renovados e condizentes com uma nova e irreversível realidade global.

Ao contador moderno, aquele que olha o futuro como se este já estivesse à sua frente, com todos os seus desafios, novos paradigmas, nova visão e novas perspectivas, lhe caberá a cada vez mais difícil tarefa de gerir os destinos de uma ou várias organizações empresariais, decidindo com base nas informações que capta, processa e interpreta; suporte mais do que indispensável para o processo decisório empresarial e para a sobrevivência – principalmente – da micro e pequena empresa, familiar ou não.

O aprendizado continuado e a amplificação dos conhecimentos são, assim, os requisitos indispensáveis para que o contador moderno possa efetivamente ocupar seu lugar de destaque no mercado empresarial, como provedor e analista das bases informativas e estratégicas que movem um negócio. Sem estes requisitos, por outro lado, o profissional contabilista jamais alcançará este novo patamar hierárquico, permanecendo no obscuro ostracismo da milenar figura de guarda-livros.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSEN, Arthur. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSAF NETO, Alexandre. **A contabilidade e a gestão baseada no valor**. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III, nº 9. São Paulo: CRC-SP, 1999.
- AZEVEDO, Álvaro Villaça. **Bem de família**. 4ª. edição. São Paulo: RT, 1999.
- Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. Porto Alegre: CRC-RS, 1999.
- DEL FABBRO, Gianni. Entrevista na Província de Trento, Itália. 1997.
- EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar**. (pesquisa Internet: <http://www.mge.com>). 1999.
- FLORES, Augusto. **Contador: o profissional do século 21**. Revista Trevisan, nº 140, São Paulo, 1999.
- IFAC – International Federation of Accountants. **Boletín Interamericano**. 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de, et alii. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- NEIVA, Raimundo Alelaf. **Valor de mercado da empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- NOSSA, Valcemiro. **A necessidade de professores qualificados e atualizados para o ensino da contabilidade**. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III, nº 9. São Paulo: CRC-

SP, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ JUNIOR; HERNANDEZ, José; OLIVIERA, Luís Martins de. **Contabilidade avançada**. São Paulo: Atlas, 1997.

POLANYI, Karl. **A grande transformação – As origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, Tânia Moura da. **O contador e a equivalência de títulos: uma proposta de modelo entre Brasil e Argentina**. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III, nº 9. São Paulo: CRC-SP, 1999.

WALTER, George T. **Why purchased goodwill should be amortized on a systematic basis**. Journal of Accountancy. p.213, Feb. 1953. Citado em CATLETT, George; OLSON, Norman O. **A accounting for goodwill**. New York: A.I.C.P.A., 1968.