



233

EMPRESA FAMILIAR E NÃO FAMILIAR: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS NA GESTÃO E PRÁTICAS CONTÁBEIS

Bacharel/Bachelor Christian Jun Harada, [Doutor/Ph.D. Simone Leticia Raimundini Sanches ORCID iD](#),
Doutor/Ph.D. Franciele do Prado Daciê [ORCID iD](#)

Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná, Brazil

Doutor/Ph.D. Simone Leticia Raimundini Sanches

[0000-0002-7363-2573](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Doutor/Ph.D. Franciele do Prado Daciê

[0000-0003-2134-389X](#)

Resumo/Abstract

As empresas de médio e grande porte tem representatividade socioeconômica quando constituídas na forma de sociedade podem ser empresas familiares ou não, além do fato da família participar do negócio pode influenciar as práticas contábeis. Assim, esta pesquisa analisa aspectos da gestão familiar e da gestão não familiar com possíveis influências nas práticas contábeis. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com proprietários-gestores de empresas familiares e não familiares, de médio e grande porte em Maringá, além de profissionais contábeis. As entrevistas foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo. O principal resultado indica que não seja o fator família, mas o porte da empresa, de perceber a importância da contabilidade para o negócio, seguido pela ideia de profissionalização da gestão da empresa. As entrevistas sugerem que empresas familiares tendem a ser mais tardias em mudar suas práticas administrativas por razões de manter costumes da família no negócio. A partir desses resultados, conclui-se que não houve um consenso se a participação de ente familiar é favorável ou não ao negócio e nas práticas contábeis.

Modalidade/Type

Iniciação Científica / Undergraduate Paper

Área Temática/Research Area

Contabilidade Financeira e Finanças (CFF) / Financial Accounting and Finance



EMPRESA FAMILIAR E NÃO FAMILIAR: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS NA GESTÃO E PRÁTICAS CONTÁBEIS

Resumo

As empresas de médio e grande porte tem representatividade socioeconômica quando constituídas na forma de sociedade podem ser empresas familiares ou não, além do fato da família participar do negócio pode influenciar as práticas contábeis. Assim, esta pesquisa analisa aspectos da gestão familiar e da gestão não familiar com possíveis influências nas práticas contábeis. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com proprietários-gestores de empresas familiares e não familiares, de médio e grande porte em Maringá, além de profissionais contábeis. As entrevistas foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo. O principal resultado indica que não seja o fator família, mas o porte da empresa, de perceber a importância da contabilidade para o negócio, seguido pela ideia de profissionalização da gestão da empresa. As entrevistas sugerem que empresas familiares tendem a ser mais tardias em mudar suas práticas administrativas por razões de manter costumes da família no negócio. A partir desses resultados, conclui-se que não houve um consenso se a participação de ente familiar é favorável ou não ao negócio e nas práticas contábeis.

Palavras-Chaves: Empresa Familiar. Empresa Não Familiar. Práticas Contábeis. Gestão.

1 Introdução

A literatura mostra que são diversos os temas investigados quando se busca compreender o contexto da contabilidade em empresas familiares e não familiares. A área contábil é analisada a partir das mudanças de controles gerenciais, nas estratégias de gestão, na qualidade de ganhos, na influência da família na remuneração da alta gerência, na auditoria realizada e na divulgação voluntária de informações contábeis (Prencipe et al., 2014; Salvato & Moores; 2010). Além disso, observam-se também peculiaridades em empresas familiares quanto as escolhas de políticas contábeis e na qualidade das informações financeiras conforme os interesses subjacentes ao controle da família (Gomez-Mejia et al., 2014).

Na Itália, por exemplo, identificou-se que a qualidade da informação contábil nas empresas familiares está atrelada ao seu status na sociedade (Cascino et al., 2010); que há uma relação entre a reputação familiar e a qualidade da informação contábil em empresas familiares chinesas (Li, 2010) e; que existe um maior incentivo em entregar informações contábeis com qualidade (Ma et al., 2016). Já na China, verificou-se que empresas nesse formato são menos conservadoras nas práticas que afetam os relatórios financeiros e são mais propensas a manipular provisões discricionárias (Ding et al., 2011). Enquanto no Taiwan, observou-se diferenças na qualidade do relatório financeiro entre empresas familiares e não familiares (Sue et al., 2013). Sendo assim, o controle e influência e a identidade organizacional são fatores determinísticos na discricionariedade do gerenciamento de ganhos e no nível de divulgação voluntária de informações financeiras nas empresas familiares (Gomez-Mejia et al., 2014).

Além disso, o sistema de governança das empresas familiares também apresenta características singulares. Aguilera & Crespi-Cladera (2012) mostram que a posição concentrada de famílias e seu domínio sobre órgãos administrativos podem levar a estruturas de governança mais informais, e menor independência da administração, o que por sua vez, gera incertezas quanto a supervisão eficaz dos gerentes em relação a contabilidade. A independência do conselho de administração, o uso de auditoria, o sistema de controle interno e o ambiente legal e regulatório do país são fatores que podem influenciar as práticas contábeis



de empresas familiares (Bardhan et al., 2015; Cascino et al., 2010; Ghosh & Tang, 2015; Li, 2010; Moura et al., 2015; Peng & Jiang, 201).

No contexto brasileiro, estudos revelam que as práticas de conservadorismo contábil são maiores entre empresas familiares (Hausmann et al., 2022; Santana & Klann, 2016) e a governança corporativa entre essas empresas e as não familiares afeta a qualidade da informação contábil (Paulo et al., 2015). Além disso, a tempestividade da informação contábil também é menor nesse grupo, de modo que a relevância do lucro é prejudicada e as variáveis contábeis não têm significância no retorno das ações (Silva et al., 2016). Esse fato pode ocorrer em virtude dos desalinhamentos entre interesses de gestores e acionistas, afetando a condução da firma, conforme prevê os pressupostos de entrincheiramento na Teoria da Agência (Grillo et al., 2017).

De modo comum, as pesquisas indicam que as empresas familiares possuem aspectos que influenciam nas práticas contábeis e, se comparadas com as empresas não familiares, as diferenciam. Neste contexto, pergunta-se: Como a gestão familiar ou não familiar pode influenciar as práticas contábeis? Deste modo, o objetivo desta pesquisa é analisar aspectos da gestão familiar e da gestão não familiar e suas possíveis influências nas práticas contábeis. Para desenvolver esse objetivo foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com três principais atores, o proprietário-gestor de uma empresa familiar e o proprietário-gestor de uma empresa não familiar e profissionais contábeis, a fim de identificar as características e efeitos da gestão nesses formatos de empresas.

Esse estudo torna-se relevante por alguns motivos. Primeiramente, as empresas familiares são preponderantes na formação societal dos negócios, tanto no Brasil como fora dele. Esse grupo contempla diversos portes e setores econômicos, agregando riqueza econômica à sociedade (Grande & Beuren, 2011; Silva et al., 2016; Songini et al., 2013). No entanto, a maior parcela de empresas familiares é de menor porte. Nessas, por sua vez, os familiares estabelecem as principais diretrizes da companhia (Carvalhosa, 2008), e as demonstrações financeiras têm como foco a gestão interna, direcionadas aos proprietários-administradores (Martins et al., 2018).

Como consequência dessa condição, somente em situações específicas os relatórios são divulgados a usuários externos, como sócios não envolvidos na administração da empresa, potenciais credores e agências avaliadoras de crédito (CPC PME R1, 2009; Martins et al., 2018). Essa condição limita a compreensão das práticas contábeis usadas nesse grupo. Sendo assim, a oportunidade de conhecer os fatores aplicados nesse grupo e nas organizações não familiares pode revelar aspectos ainda não explorados no campo da pesquisa contábil, sobretudo no que se refere a governança corporativa. Portanto, a partir dos achados desse estudo, espera-se que essas companhias estejam alinhadas às práticas de governança corporativa com fins de incentivar a adoção de princípios e interesses dos seus usuários (internos e externos), otimizando o valor da empresa.

2 Referencial teórico

2.1 O conceito de entricheiramento para análise de práticas contábeis em empresas familiares e não familiares

Uma organização familiar é caracterizada pela origem e história vinculadas a uma família, nos quais estes têm intenso envolvimento com o negócio e expectativas acerca da sua continuidade (Estol & Ferreira, 2006; Paiva et al., 2016). Uma empresa familiar pode ser qualquer organização administrada e controlada pela coalizão de uma ou mais famílias, cujo poder de um ou mais membros da(s) família(s) será transferido aos sucessores da(s) família(s),



independente do seu porte (pequeno, médio ou grande) (Chua et al., 1999; Morganti & Barbieri, 1997).

Empresas familiares podem ser do tipo (i) tradicional, de capital fechado, dominadas completamente pela família e cuja transparência tanto administrativa quanto financeira é reduzida; (ii) híbrida, de capital aberto, controlada por determinada família, mas com administração de indivíduos não pertencentes à família e; (iii) de influência familiar, no qual a maior parte das ações pertence ao mercado, entretanto a família possui influência estratégica (Lethbridge, 1997).

No entanto, essas companhias enfrentam diversas adversidades ao longo de sua gestão, como conflitos entre família e empresa, excesso de personalização dos problemas administrativos, uso indevido de recursos, falta de planejamento financeiro, resistência à modernização, emprego e promoção de parentes por favoritismo em detrimento a competência comprovada (Lodi, 1998). Essas características podem interferir, por sua vez, no formato da gestão e na obtenção de resultados, tornando relevante a análise das práticas contábeis, sobretudo no que se refere ao conceito de entricheiramento à luz da Teoria da Agência.

A Teoria da Agência prevê a existência de desalinhamentos entre interesses de gestor e acionistas durante a condução dos negócios. A complexidade de práticas e contratos no mercado costumeiramente geram mecanismos de recompensa ao gestor frente aos resultados organizacionais. Esse fato, embora pareça comum, dá brechas para que estes, quando munidos de uma quantidade significativa de controle de ações, articulem resultados em função da sua recompensa (patrimônio pessoal), desconsiderando os riscos de atuação e o valor agregado à empresa (Jensen & Meckling, 1976; Morck et al., 1988; Watts & Zimmerman, 2006).

Esse fato pode atingir os diversos formatos de constituição organizacional e tem um determinante em comum, o nível de concentração acionária (Ji et al., 2019). Considerando que empresas familiares possuem, em sua maior parte, a condução estabelecida por indivíduos de vínculo pessoal, é considerada a necessidade de um monitoramento mais próximo de práticas na finalidade de evitar ou reduzir custos de agência em função do efeito da própria participação nos resultados da firma (Caixe & Krauter, 2013).

Além disso, Kassai (1997) relata que, muitas vezes, a decisão é tomada com base no sentimento. Adicionalmente, Mehrizadeh e Sajady (2006) mostram que, devido a incompreensão da linguagem aplicada na contabilidade, muitas organizações não aplicam instrumentos de apoio à gestão, levando o gestor tomar suas decisões com base na sua intuição. Frezatti et al. (2014) corroboram esses achados, mostrando que, apesar da existência de ferramentas de gestão nas empresas, muitos dos seus administradores tomam decisões a partir de percepções subjetivas de mercado/negócio.

No caso das pequenas empresas familiares, frequentemente, os sucessores permanecem fazendo aquilo que aprenderam com seus pais, sem entender mesmo o significado ou, o que é mais importante, os efeitos de mudanças ambientais nesses procedimentos administrativos. Os fatores apresentados, por sua vez, comprometem a aplicação de uma gestão profissionalizada e a perpetuidade dos negócios, principalmente no que se refere a sucessão das atividades, tornando a administração de empresas um grande desafio.

2.2 Empresa Familiar e a Contabilidade

Bardhan et al. (2015) evidenciam que controles internos são meios adequados para evitar distorções nos relatórios financeiros e, por sua vez, melhorar a qualidade dos lucros através do alinhamento de interesses entre acionistas e membros da família. No entanto, os autores alertam que nessas companhias os membros da próximos (familiares) preferem manter os controles internos fracos com o objetivo de extrair benefícios próprios (entricheiramento),



abrindo brechas para redução da qualidade da informação contábil e para disseminação de informações financeiras menos confiáveis para investidores externos (Bardhan et al., 2015).

Essa condição torna-se mais evidente quando a propriedade familiar é concentrada, uma vez que os benefícios de compartilhar informações privadas com terceiros é pequeno (Fan & Wong, 2002), e as informações privadas tendem a ser mantidas dentro da família, reduzindo o fluxo a pessoas externas (Ajinkya et al., 2005). Por sua vez, a concentração de propriedade aumenta o risco de expropriação de riqueza em detrimento dos sócios minoritários (Schulze et al., 2003).

Segundo Ali et al. (2007), nas empresas familiares a remuneração dos executivos dificilmente está relacionada à dados contábeis, enfrentando menor risco de manipulação. Por outro lado, a alta propriedade gerencial tende a aumentar a qualidade dos relatórios financeiros (Warfield et al., 1995). Diante dessa situação, o alinhamento de práticas contábeis traz benefícios para a qualidade dos relatórios financeiros das empresas, sobretudo aquelas com propriedade concentrada, reduzindo os incentivos aos gerentes em relatar informações contábeis que se desviem do desempenho econômico subjacente da empresa. Sobre esse fato, a literatura questiona se o aumento da propriedade gerencial poderia afetar o valor da empresa por meio de uma contabilidade com maior qualidade informacional (Wang, 2006).

De acordo com Cascino et al. (2010), considerando a dispersão da propriedade que causa separação entre provedores de recursos e gerentes, um dos principais mecanismos de disciplina é a presença de um grande proprietário que supervisiona a escolha dos gerentes. O autor relata que a qualidade da informação contábil nas empresas familiares é positivamente associada com a independência do conselho de administração, geralmente formado por membros da família (Cascino et al., 2010). Acerca disto, Bardhan et al. (2015) comentam que as famílias fundadoras têm incentivos para institucionalizar controles internos, necessários para a sobrevivência da empresa no longo prazo e acabam obtendo benefícios privados.

Estudos indicam que, o predomínio do interesse próprio em detrimento do uso de controles internos agrava a assimetria de informações entre a família e os outros investidores, resultando em menor qualidade contábil e confiabilidade (Ashbaugh-Skaife et al., 2008; Doyle et al., 2007; Feng et al., 2009). Com isso, espera-se que as empresas familiares de capital aberto forneçam informações contábeis de qualidade inferior, conforme indicam Wang (2006) e Bardhan et al. (2015). Observa-se que as empresas familiares são mais propensas a ter controles internos frágeis sobre os relatórios financeiros, em relação a empresas não familiares (Bardhan et al., 2015), tornando-se mais sujeitas ao efeito entrincheiramento (Grillo, 2015).

Morck & Yeung (2003) comentam que as empresas familiares são consideradas uma forma menos eficiente de organização. De acordo com Gomez-Mejías et al. (2001), essas companhias são naturalmente adversas ao risco e tendem a correr riscos por razões diferentes das empresas de capital aberto, como exemplo, com o propósito de preservar o controle familiar da empresa. Além disso, as empresas familiares têm valores e crenças vindas da família que refletem na forma de gerenciá-las e influenciam na escolha das práticas contábeis, assim como as práticas contábeis refletem consequências no controle familiar, diferenciando-se das empresas não familiares (Salvato & Mooraes, 2010).

3 Procedimentos metodológicos

Esse estudo é fruto de um projeto iniciação científica (PIBIC) e, para atender a atual estrutura, foram realizados procedimentos em duas etapas. A fim de atender o objetivo estabelecido foi realizado um estudo com duas empresas, uma delas familiar e outra não familiar. A abordagem ocorreu de forma qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com seus proprietários-gestores no período de maio e julho de 2020. Cada entrevista, realizada



presencialmente, durou cerca de 27 minutos. A seleção das organizações ocorreu por acessibilidade e as entrevistas foram conduzidas por um roteiro (Apêndice A e B), cujas questões estão relacionadas à revisão da literatura (seção 2).

Após os resultados preliminares do estudo, iniciado em 2020, notou-se que existia uma limitação no que se refere a percepção dos profissionais contábeis acerca das práticas contábeis nessas organizações. Desse modo, em fevereiro de 2023, os achados anteriores foram aprimorados a partir entrevistas, de duração média de 45 minutos, realizadas com profissionais contábeis do mercado. Por conseguinte, a análise dos resultados obtidos em 2020 foi reformulada, com melhorias da aplicação do método de análise dos dados.

Em ambos os momentos, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tiveram liberdade de responder ou não as perguntas a qualquer momento. Vale salientar que nenhuma pergunta deixou de ser respondida pelos entrevistados. A caracterização dos respondentes é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1

Caracterização dos participantes

Proprietário gestor	Tipo de contabilidade	Sector de atuação	Porte	Participação da família
Empresa 1	Terceirizada	Desenvolvedora de software	Médio	Nenhuma
Empresa 2	Terceirizada	Indústria de rótulos e etiquetas	Grande	Familiar
Profissional	Experiência profissional	Atuação	Perfil de clientes (porte)	
Contador 1	22 anos	Empresa de Serviço Contábil	Todos os portes (micro, pequena, médias e de grande porte)	
Contador 2	10 anos	Consultoria Contábil	Empresas de médio e grande porte	

O Quadro 1 mostra que foram abordados dois perfis de empresas. A **Empresa 1** é uma sociedade limitada e os sócios não possuem qualquer vínculo familiar entre si, nem há pessoas da família que trabalham na empresa. A mesma atua com o desenvolvimento de software e é de médio porte. A Empresa 2, por sua vez, é constituída por somente um sócio, mas tem a participação de dois irmãos: um é contador e presta serviço contábil à firma, e o outro faz a administração financeira da empresa (funcionário) – caracterizando-a como familiar no aspecto de gestão (Chua et al., 1999; Morganti & Barbieri, 1997). Essa empresa realiza a industrialização de rótulos e etiquetas e é classificada como de grande porte. Em ambos, os participantes proprietários-gestores são fundadores da empresa.

Entre os participantes que são profissionais contábeis, um deles é sócio-proprietário de empresa de serviços contábeis em Maringá, atendendo empresas de todos os portes societários e opções tributárias (principalmente Lucro Presumido e Simples Nacional). O segundo profissional contábil é sócio-proprietário de uma empresa em consultoria contábil especializada na área tributária e atende empresas de médio e grande porte, nas opções tributárias de Lucro Presumido e Lucro Real.

As entrevistas foram analisadas a partir técnica de análise de conteúdo (Beuren, 2012) e, para tal, realizou-se a audição e transcrição das entrevistas utilizando recurso “transcrever” do *Microsoft Word*. Em seguida, foram identificados extratos de falas dos entrevistados relacionados às palavras-chaves do roteiro de entrevistas (veja os Apêndices A e B).

As palavras-chaves são tratadas como os termos principais dos discursos (entrevistas), nos quais conduziram o desenvolvimento da análise e, ao serem consideradas no conjunto, possibilitaram o atingimento do objetivo de pesquisa. A partir disso, os discursos foram organizados em três principais eixos temáticos: (1) eficiência empresarial na existência de



vínculos familiares no negócio; (2) propriedade e gestão de gestão; (3) governança corporativa e auditoria; e, (4) informação e práticas contábeis organizacionais.

4 Resultados da pesquisa

4.1 Eficiência da empresa e vínculos familiares

Pesquisas como de Gomez-Mejías et al. (2001) e Salvato & Mooraes (2010) mostram que empresas familiares tem sua forma de gestão influenciada pelas crenças e valores dos seus gestores influenciando nas práticas contábeis e, por sua vez, controles internos mais frágeis, se comparadas as empresas não familiares (Bardhan et al., 2015). A partir dessa perspectiva, foram analisados os discursos dos gestores das duas empresas no que se refere as práticas de gestão diante do meio de convívio de familiares na organização.

O entrevistado da Empresa 2 (familiar), embora com experiências profissionais anteriores ao seu atual negócio, relatou que se na empresa existem pessoas com vínculos familiares, o fator sentimental e, principalmente, o paternalismo influencia no ambiente organizacional. O gestor relata: “[...] talvez eu abra mão se for meu pai, mas meu sócio, meu amigo eu não vou abrir mão da minha opinião”. A fala indica que a presença de familiares influenciam a tomada de decisão. Já a Empresa 1 (sem influência familiar) relata que embora exista diferentes “opiniões” no ambiente, o posicionamento profissional prevalece: “A gente sempre tem uma forma de trabalhar que cada um tem a sua opinião, no seu momento. E a gente acaba chegando a um consenso para tomada de decisão final, que acaba sendo minha, mas eu acabo ouvindo eles bastante.” A fala indica que a proximidade de pessoas da família (íntimos) parece surgir com bastante frequência na resolução de problemas organizacionais; diferenciando o fator decisório a partir do tipo de proximidade entre os indivíduos (respeito por questões hierárquicas *versus* sociedade de negócios).

Além dos aspectos decisórios, é relevante destacar que os gestores, em seu discurso, não mencionam o uso de ferramentas de apoio a gestão (controles contábeis/práticas contábeis para auxiliar) frente decisões diárias. As falas, por sua vez, validam que o “feeling” presente entre as pessoas da família que pode sensibilizar o posicionamento do gestor da empresa, uma vez que o processo racional de decisões pode ser contaminada por sentimentos e emoções presentes nas relações (Kassai, 1997; Silva Junior, 2001). Por outro lado, a ausência de familiares tornam as decisões mais racionais, mas tem-se o risco de haver conflitos relacionados a exigências profissionais e confiança. Sobre isto, o gestor da Empresa 2 (familiar) revela que, caso o gestor financeiro da empresa fosse uma pessoa sem vínculo familiar, ocorreriam mais conflitos, por exigir maior profissionalidade devido a questão da confiabilidade.

Sobre conflitos, o gestor da Empresa 1 (não familiar) menciona que é mais fácil resolver algum conflito na empresa quando não envolve familiares. Para esse entrevistado, se o conflito na empresa envolver seu pai ou outro familiar, existe um fator emocional que pode desencadear um problema que pode ser levado para além da empresa. Por analogia, Silva Junior (2001) analisa a articulação de práticas em uma empresa familiar. A pesquisa indica que decisões tomadas a partir de interesses convergentes, proporcionam maior cooperação em ações, melhorando resultados organizacionais. No entanto, opiniões divergentes tende a gerar maior resistência, desencadeando conflitos no alcance de metas. Isso indica, que problemas de conflito na família prejudicam não somente a relação, mas o convívio e perenidade do negócio (Salvato & Mooraes, 2010; Silva Junior, 2001). Sobre comportamentos, Davel & Colbari (2001) destaca que a ordenação de papéis, distribuição de funções, gratificações, privilégios ou punições pode provocar um ambiente de tensão familiar.

Por fim, a abordagem feita com os profissionais contábeis a respeito da sua opinião



sobre a presença de membros da família na empresa destaca que:

(...) é muito comum ter empresas que os sócios são pais e filhos ou irmãos e também o marido e sua esposa serem sócios. Muitas vezes o filho ou a esposa nem estão como sócios no contrato social, mas vivem na empresa (...). Para muitos dos meus clientes, empresa e família é tudo uma coisa só. (...) Os clientes que os sócios não são parentes, não são da família e tem outra forma de tratamento entre eles (...). Acho que as duas formas de sociedade tem o lado bom e o lado ruim. Tudo vai depender de como as coisas vão, como os sócios e a família se entendem (Contador 1, profissional de escritório de contabilidade).

O Contador 2 (consultor contábil) comenta que em empresas que há presença de família tem que se ter mais cuidado ao tratar de assuntos que envolvem o negócio e podem refletir na família. Cita o exemplo que nas atividades de consultoria, por exemplo, é necessário compreender o que a família deseja ou o que o fundador quer, se este for o pai. Por outro lado, o entrevistado destaca que na existência de problemas de relacionamento entre familiares, a empresa é o primeiro elemento atingido. Se comparado a empresas não familiares, o profissional destaca que *“(...) acha mais fácil lidar com empresas que não tem nenhuma pessoa da família, principalmente em situações que podem gerar conflitos ou que já estão em conflito. Não mistura os sentimentos”*.

Analisando essas falas parece que o sentimento familiar ou a sua separação é o fator que pode desencadear vantagens e desvantagens para o negócio. Essas vantagens e desvantagens não se limitam apenas na relação entre os sócios, mas também na diferença de gestão e de práticas contábeis. Conforme mencionado pelo gestor da Empresa 2 (familiar), a delegação de funções a alguém que não é da família exige maior profissionalismo e desvincula relações de afeto. Essa condição, como consequência, permite maior liberdade na cobrança por resultados.

4.2 Propriedade e gestão

Estol & Ferreira (2006) comentam que a profissionalização implica na substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado, muito embora este executivo possa ser também alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa.

A administração da Empresa 2 possui dois membros da família (irmãos), um deles no setor financeiro e o outro como contador da empresa. O gestor relata que a presença dos irmãos auxilia-o, pensando sempre no melhor para o negócio. Questionado sobre práticas de controle, o entrevistado relata: *“temos controle para algumas coisas, mas o fato de ter meus irmãos no financeiro e na contabilidade ajuda muito nisto”*. Para o gestor, a medida que a empresa crescer e houver a necessidade de contratação de profissionais envolvidos na gestão (não familiares), um dos principais requisitos para a seleção será, além da capacidade técnica, as recomendações de ser uma pessoa de confiança. A fala do gestor, reforça as características das empresas familiares no que se refere a percepção de pertencimento.

Por outro lado, o gestor da Empresa 1 (não familiar) defende que, em suas práticas de gestão, é necessário maior aplicabilidade de controles, de modo que cada sócio possa prestar contas da parte que é responsável no negócio. Neste aspecto, observa que *“(...) é importante*



que a gente tenha controles que ajudam a mostrar o que cada um de nós fazemos um para outro e assim vamos melhorando dia-a-dia.”. Com base nesta fala, percebe-se a profissionalização entre empresas não familiares no que refere a separação e definição entre propriedade e controle.

Além dos aspectos destacados, a entrevista com o Contador 2 apontou uma relação entre a capacidade de controle e a ampliação da gestão. Diante da sua atividade, o profissional percebe que a partir do crescimento organizacional, os proprietários passam a ter dificuldades de centralizar decisões, tornando-se mais difícil controlar todas as atividades organizacionais. Nesse momento, busca-se meios para delegar funções ou pulverizá-las. Nas palavras do entrevistado, mudar práticas ou atribuí-las a outros indivíduos é uma atividade desafiadora:

(...) colocar as coisas em ordem depois que a empresa ganhou um certo tamanho e fazer mudar alguns costumes não é fácil (...) porque a mudança não é só das pessoas da família que são os donos da empresa, é também dos funcionários e essas empresas geralmente tem um ou dois funcionários de confiança. Nesta hora parece que a presença da família desde o começo do negócio já não é tão bom assim porque é difícil separar negócio e família e começa dar problemas (Contador 2, consultor contábil).

A situação relatada pelo Contador 2 (consultor contábil de empresas de médio e grande porte) está vinculada a difícil separação contábil entre negócio e família (que atinge com grande frequência as empresas) (Bardhan et al., 2015; Cascino et al., 2010; Moura et al., 2015). Embora exista a necessidade de profissionalizar a administração das companhias familiares, diversas barreiras existem durante essa fase, dentre elas, a própria resistência dos envolvidos. O discurso do Contador 1 trata sobre o assunto.

As empresas familiares criam travas para melhorar a administração da empresa porque geralmente não estão preparadas e atentas para isto. (...) vai mexer em costumes da família que também estão na empresa. Vejo muito aqui no escritório empresas que é de uma família parar de crescer e com o tempo elas fecharem porque ficam divididas (Contador 1, profissional de escritório de contabilidade).

O relato apontado evidencia um aspecto bastante relevante, a sucessão familiar e a perenidade do negócio. O estudo realizado pela PwC (2018), por exemplo, trata da necessidade da constituição de um plano de sucessão sólido, estabelecendo ou mantendo seus princípios e assegurando a permanência de valores, sobretudo em virtude da resistência cultural que pode surgir no ambiente.

4.3 Governança corporativa, auditoria e práticas contábeis

Diversas barreiras podem surgir durante o processo de conscientização das influências da família nos negócios, sobretudo diante da função da contabilidade nas empresas (Bardhan et al., 2015; Cascino et al., 2010; Moura et al., 2015). Bardhan et al. (2015), Cascino et al. (2010) e Moura et al. (2015) tratam da governança corporativa na análise da qualidade da informação contábil divulgada entre empresas familiares. Cascino et al. (2010) evidenciam, por exemplo, que existem variáveis determinantes para a diferença da qualidade contábil entre essas companhias, sendo o conselho de administração a preponderante entre elas. Para Moura et al.



(2015), a independência do conselho de administração também exerce efeitos na relevância da informação contábil e nas práticas de conservadorismo.

A entrevista realizada com o gestor da Empresa 2 (familiar) mostra que, em sua percepção, esse formato de constituição/estrutura facilita o diálogo, questionamentos e sugestões para práticas organizacionais. Em sua fala, o entrevistado aponta vantagens desse formato de governança que se refere adoção de práticas mais conservadoras para a empresa: “*Eu acho que tem a vantagem (...se referindo ao formato familiar): é uma conversa um pouco mais aberta e um pouco mais pautada efetivamente no negócio, então ele também vai pensar um pouco no negócio e correr menos riscos possíveis*”.

Nos discursos observados, o gestor da Empresa 2 ressalta a liberdade e confiança como aspectos diferenciais ao ter pessoas da família em funções consideradas importantes para ele na empresa. Caso a contabilidade e financeiro fossem atividades desenvolvidas por pessoas sem vínculo familiar haveria maiores exigências quanto ao profissionalismo e desempenho da pessoa que exerceria essas atividades.

Nota-se que os laços afetivos sobressaem na escolha por manter e ter pessoas da família na gestão da empresa. A confiança nesses indivíduos envolve o conceito de paternalismo, ou seja, na percepção pessoal em fazer parte da gestão de uma empresa cujo dono é membro da família, como se fosse seu próprio negócio. Observa-se, portanto, que o vínculo familiar, nesse caso, torna-se um fator determinante, em detrimento a profissionalização do envolvido. Em continuidade, o gestor da Empresa 2 revela também que, caso a empresa opte por uma contabilidade interna e própria não mais realizada por membro da família, ele gostaria de ter uma auditoria externa para a validação do trabalho, assegurando veracidade nos procedimentos contábeis.

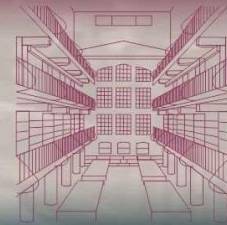
Embora o conceito de confiança seja influente, esse cenário pode implicar em controles internos mais frágeis, conforme diagnosticado por Bardhan et al. (2015) em empresas familiares, conduzindo a práticas de entricheiramento. Em Bardhan et al. (2015), por exemplo, foi observado que os proprietários familiares são motivados a manter controles internos frágeis quando deseja-se exercer influência indevida sobre o controle interno e financeiro.

Sob outra perspectiva, na Empresa 1 (não familiar), o gestor possui um contador cuja pessoa é quem ajuda com informações que afetam e interessam o negócio da empresa, apoiando a decisão. O gestor desta empresa comenta que o contador

(...) é uma pessoa que conhece o meu negócio, que sabe o que a gente faz, sabe como eu compro, como eu vendo, como eu manipulo as coisas e ele está junto com a gente pensando contabilmente como entregar da melhor forma. A contabilidade precisa acompanhar meu negócio (...) como qualquer outra decisão, a contabilidade tem seu peso aqui na empresa (gestor, Empresa 1).

Esse gestor compartilha experiências anteriores ao seu atual negócio. Sua percepção é de que presença de pessoas da família no negócio pode prejudicar as tomadas de decisões, inclusive aquelas que envolvem a contabilidade. Para ele, o fato de não ter pessoas da família na empresa lhe dá liberdade para discutir e decidir, sem interferência de efeitos emocionais caso envolvesse familiares. Nesse sentido, entende-se que o gestor da Empresa 1 tem uma compreensão mais aderente em relação a gestão profissional, sem envolvimento de familiares no negócio.

A fim de confirmar a adoção de práticas contábeis, sobretudo em decorrência de incertezas sobre os procedimentos aplicados, empresas de auditoria podem ser contratadas para



realização desses serviços. Esse fato aconteceu, por exemplo, com o gestor da Empresa 1 que comentou sobre a contratação de uma auditoria em 2019 para verificar a suspeita de desvios de recursos da empresa:

Comecei a ver, desconfiei que algumas coisas não batiam e sondando achei que podia estar sendo lesado. Foi quando decidi contratar uma auditoria daqui mesmo para fazer esse levantamento. Minha desconfiança não foi 100% confirmada, mas o auditor que fez esse trabalho mostrou que alguns controles deveriam ser criados e me ajudou nisto (gestor, Empresa 2).

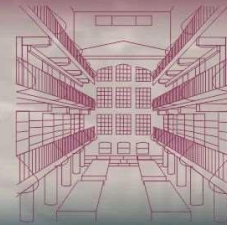
Adicionalmente, cabe aos profissionais contábeis o papel de auxiliar nas práticas de gestão e, por sua vez, retratar a “vida da organização”. Acerca da percepção dos contadores sobre esse cenário, observou-se que os empresários tem resistência de revelar todos os fatos ao profissional e/ou empresa responsável pela sua contabilidade.

(...) a contabilidade das empresas, das micro até médias empresas, tem suas dificuldades. Aqui fazemos tudo certinho, de acordo com aquilo que temos conhecimento, daquilo que chega até nós, que a empresa passa pra gente, né. É bem comum identificar um registro no banco e a empresa não ter enviado o documento, aí vamos atrás e explicamos porque precisamos daquele documento (...).

Sinto que os donos das empresas tem receio do contador, aquela velha estória de que trabalhamos para o governo. Aqui no escritório temos buscado trabalhar nisto, tirar essa ideia errada, mas acho que nem todos os empresários estão abertos para receber essa informação. Daí, a contabilidade acaba atendendo mais o fisco e com o avanço do SPED e todas as integrações temos que cuidar mais das informações que vão para esses sistemas (contador 1, profissional de escritório de contabilidade).

Além das práticas contábeis, o trabalho buscou compreender a percepção dos contadores acerca do efeito do envolvimento da família sobre as práticas contábeis. Os discursos indicam que, para contadores, o tipo de composição acionária pode não ser a real barreira na forma de gestão. O contador 1 (profissional de escritório contábil), indica que parece existir uma “distorção” sobre o papel do contador, que por vezes é considerado um “funcionário do governo”, sobretudo nas empresas de menor porte. As demandas informacionais aumentam a medida que a empresa cresce, no entanto, os pré-conceitos acerca do papel da contabilidade parecem limitar a busca do gestor pelos escritórios de contabilidade que, em alternativa, desenvolve controle parciais e internos acerca do seu negócio.

Não sei se a empresa ter ou não pessoas da família como donos seja o principal motivo. Eu acho que o principal motivo é o que os donos das empresas pensam ‘o que é a contabilidade de uma empresa?’. Não sei se eles sabem responder essa pergunta. Como comentei, a maioria tem uma visão que contabilidade é para o governo. Então as práticas tendem ser no sentido de conseguirem pagar menos impostos. (...) a medida que a empresa cresce vejo que os empresários precisam de mais



informações e aí começam a buscar o escritório para dar esse apoio. (...) Talvez empresas que os sócios não sejam parentes eles tem mais interesse por controles, só que fazem isto de modo interno, para eles, cuidando mais do caixa, do estoque para não ter problemas (contador 1, profissional de escritório de contabilidade).

O Contador 2, por atuar como consultor, tem uma compreensão um pouco diferente sobre as práticas contábeis e influência ou não da família porque, segundo ele, quando as empresas procuram seu escritório é porque elas tem uma necessidade contábil-administrativa não foi atendida pelo contador da empresa ou porque o empresário nem procurou seu contador para isto.

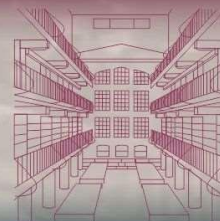
É frequente recebermos demandas que é preciso fazer um diagnóstico da empresa antes de qualquer coisa. E quando esse diagnóstico requer acesso à contabilidade da empresa temos maiores dificuldades, principalmente se ela é feita por um escritório terceirizado. Não vou julgar aqui de onde vem essa dificuldade... no geral a situação que temos é que a contabilidade interna ou semi-interna tem sido melhor, talvez pelo fato de ter pessoas ou uma equipe que esteja só para aquela empresa.

Não vejo muita diferença da família interferir nas práticas contábeis, acho que seja mais uma relação entre o contador e o seu cliente empresário conversar sobre o que pode e o que não pode ser feito ou aceita na contabilidade da empresa. Vejo que a empresa que é de uma família tende a considerar que tudo é da família, sem separar muito... aí algumas estratégias societárias são importantes para blindar o patrimônio. Empresas que não tem vínculo familiar não tem esse problema, mas há outros como a quebra de confiança.

Com esta fala, o profissional contábil retoma aspectos que foram retratados pelos gestores entrevistados, tais como a atenção que o contador dá ao negócio da empresa e da confiança ser mais presente em empresas familiares. Com a finalização da análise individual das entrevistas, seguimos para a análise conjunta delas.

4.4 Síntese dos resultados

Essa seção possui a finalidade de sumarizar os principais aspectos tratados nos discursos no que se refere a (1) eficiência da empresa, (2) propriedade e gestão, (3) governança corporativa e auditoria, e (4) práticas contábeis. Essas categorias nortearam a condução da pesquisa, ou seja, tornaram-se as palavras-chaves para a compreensão das diferenças e similaridades do contexto de empresas familiares e não familiares. O Quadro 2 apresenta a síntese desse resultado.



Quadro 2

Diferenças e Similaridades de Empresas Familiares e Não Familiares

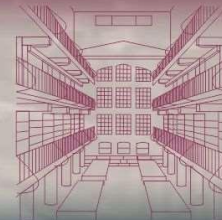
Palavra-chave	Percepções: empresa familiar	Percepções: empresa não familiar
Eficiência da empresa	Há maior eficiência devido a confiança e ideia de pertencimento (gestor, empresa 2). Depende como a família delimita a separação entre família e empresa (contador 1)	A empresa sem pessoas da família a torna mais profissionalizada (gestor, empresa 1). O relacionamento familiar pode comprometer a empresa (gestor, empresa 1; contadores 1 e 2)
Propriedade e gestão	Menos percebida, a empresa é extensão da família (gestores, empresas 1 e 2, contadores 1 e 2). O negócio deixa de crescer por travas da família (Contador 1)	Melhor separação entre propriedade e controle, com tendência a fazer uso de controles para uso interno (gestores, empresas 1 e 2, contadores 1 e 2).
Governança Corporativa e Auditoria	A necessidade de organização administrativa acontece quando a empresa cresce (contador 1). Dificuldade de mudar costumes que são da família e estão no negócio (contador 2)	Gestão mais profissional, uso de controles, uso da auditoria quando necessário (gestor, empresa 1, Contador 2). Uso de controle internos e auditoria na ausência de familiares no negócio (gestor, empresa 1).
Informação e práticas contábeis	Ter membros da família na área contábil pode ser uma vantagem para discutir a contabilidade e sua importância para a empresa (gestor, empresa 1)	A contabilidade tem seu papel de apoiar a gestão (gestor, empresa 1)
	A contabilidade não é percebida como ferramenta de apoio em empresas de porte pequeno e médio. (Contador 1). A contabilidade tem maior importância quando é interna ou sem internalizada (Contador 2), logo para empresas de médio a grande porte. Não é a presença da família que determina a importância da contabilidade, pode ser o tamanho da empresa ou a percepção do empresário (Contador 2).	

Esses resultados confirmam, em parte, a literatura revisada. A relação entre contabilidade e empresa familiar não é tão percebida entre empresas de porte menor, independente desta ser ou não familiar, pois retém informações que não são levadas para a contabilidade. Porém, entre as empresas não familiares, o uso de controles internos é maior, embora sejam para atender interesses dos sócios. Os achados dessa pesquisa parecem confirmar um cenário brasileiro anteriormente apresentado por Paulo et al. (2015) e Silva et al. (2016). Considerando que a eficiência da empresa medida pelo seu crescimento, os resultados indicam que a empresa familiar tende a se estagnar mais rápido, por costumes e aceitação de práticas dos fundadores (Morck & Yeung, 2003; Salvato & Mooraes, 2010).

5 Considerações finais

Considerando o objetivo desta pesquisa, foi possível analisar os aspectos da gestão familiar e da gestão não familiar e as possíveis influências nas práticas contábeis. Por meio de entrevistas semiestruturadas com proprietário-gestor de uma empresa de grande porte e gestão familiar, um proprietário-gestor de uma empresa de médio e não familiar e dois profissionais contábeis foi possível identificar similaridades e diferenças nos aspectos de gestão e práticas contábeis.

A partir dos resultados, pode-se depreender que não houve um consenso se a participação do ente familiar é favorável ou não ao negócio e nas práticas contábeis. Por um lado, o familiar na empresa pode influenciar na tomada de decisões assim como a presença de



uma pessoa que não seja família, porém de maneiras diferentes. Em contrapartida, na condição de familiares no negócio, a empresa se torna uma extensão da família, podendo aspectos pessoais interferir no clima organizacional e desempenho/cooperação para o alcance de resultados. Esse fato para não ocorrer quando a empresa não é familiar em frente as demandas de profissionalismo.

Percebe-se que o fator confiança é uma condição indispensável na empresa familiar, fato que pode conduzir a um afrouxamento dos controles internos e na maior interferência dos seus membros, conforme destacado por Bardhan et al. (2015). Esse fator, durante algum período do ciclo de vida organizacional pode conduzir a práticas de entricheiramento, mesmo com o senso de pertencimento destacado pelo gestor da empresa 2.

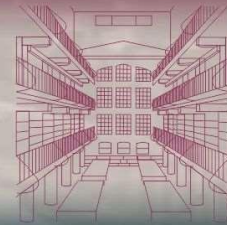
Além disso, foi possível perceber que o contador com maior envolvimento com o negócio pode contribuir com a qualidade da contabilidade e da informação contábil. Mas isto é percebido pelo empresário à medida que a empresa cresce e a demanda informacional aumenta, levando-os a buscar o contador ou uma consultoria para auxiliá-los.

Parece também que há uma tendência, por parte dos profissionais contábeis, que o tamanho da empresa seja o fator mais forte para que esta comece a melhorar sua gestão. A partir disto, pode-se depreender que a informação contábil e gestão empresarial estão associadas. As práticas contábeis são decorrentes da comunicação entre contador-gestor. Cabe ao contador entender o negócio e explicar como as práticas contábeis se aplicam, e cabe ao gestor entender que a contabilidade é base das informações para a gestão da empresa.

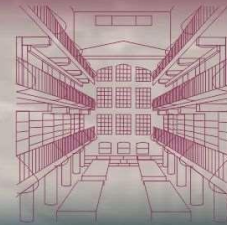
Tendo em vista que os proprietários-gestores entrevistados são de empresas de portes diferentes e os profissionais contábeis atuam com diferentes objetivos (prestação de serviço contábil e consultoria), a comparação de resultados ficou limitada a essas situações que distinguem os participantes. Como sugestão para estudos futuros, indica-se a ampliação da amostra de entrevistas, de modo que os participantes possam ser comparáveis em seu grupo.

Referências

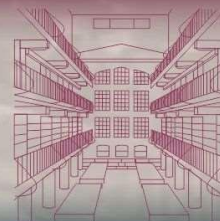
- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), p. 66-69.
- Ajinkya, B. et al. (2005). The association between outside directors, institutional investors and the properties of management earnings forecasts. *Journal of Accounting Research*, 43(3), p. 343 - 376.
- Ali A. et al. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), p. 238-286.
- Ashbaugh-Skaife, H. et al. (2008). The effect of SOX internal control deficiencies and their remediation on accrual quality. *The Accounting Review*, 83 (1), p. 217– 250.
- Bardhan, I. et al. (2015). The quality of internation control over financial reporting in family firms. *Accounting Horizons*, 29(1), p. 41-60.
- Caixe, D. F., & Krauter, E. (2013). A influência da estrutura de propriedade e controle sobre o valor de mercado corporativo no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(62), 142-153.
- Carvalho, M. (2008). Aspectos societários relevantes nas empresas familiares: In M. Melo & P. L. Menezes. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Virgília.
- Cascino, S. et al. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review*, 23(3), p. 246- 265.
- Chua, J. H. et al. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), p 19-39.



- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2009). Pronunciamento Técnico PME Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Disponível em:<http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/392_CPC_PMEeGlossario_R1.pdf.
- Davel, E., & Colbari, A. (2001). Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 45-64.
- Ding, S. et al. (2011). Accounting properties of chinese family firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), p. 623-640.
- Doyle, J. T. et al. (2007). Accruals quality and internal control over financial reporting. *The Accounting Review*, 82(5), p.1141-1170
- Estol, K. M. F., & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93-110.
- Feng, M. et al. (2009). Internal control and management guidance. *Journal of Accounting and Economics*, 48(2), 190-209.
- Frezatti, F., Carter, D. B., & Barroso, M. F. G. (2014). Accounting without accounting: Informational proxies and construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 426-464.
- Ghosh, A., & Tang, C. Y. (2015). Assessing financial reporting quality on family firms: the auditor's perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 60(1), 95-116.
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., & Imperatore, C. (2014). Financial reporting and the protection of socioemotional wealth in family-controlled firms. *European Accounting Review*, 23(3), 387-402.
- Gomez-Mejia, L.R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *The Academy of Management Journal*, 44(1), p. 81-95.
- Grillo, F. F. (2015). Presença familiar como mecanismo de governança corporativa: uma investigação da qualidade das informações contábeis nas empresas listadas no segmento tradicional da BM&FBOVESPA. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES.
- Grillo, F. F., et al. (2017). Influência da presença familiar no controle, gestão e conselho de administração sobre a relevância e a tempestividade das informações contábeis. *Revista Universo Contábil*, 13(1), 85-105.
- Hausmann, D. C. S. et al. (2022). Envolvimento da família, geração familiar e as práticas de conservadorismo contábil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(2), 107-120.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Ji, S., Mauer, D. C., & Zhang, Y. (2019). Managerial entrenchment and capital structure: The effect of diversification. *Journal of Corporate Finance*, 101505.
- Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno De Estudos*, (15), 1-23
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 4(7), 185-200.
- Li, H. (2010). Reputation, accounting information and debt contracts in chinese family firms. *China Journal of Accounting Research*, 3(1), 95-129.
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Ma, L. et al. (2016). Family control, accounting misstatements, and market reactions to restatements: evidence from China. *Emerging Markets Review*, 28(1), 1- 27.
- Martins, E. et al. (2018). *Manual de contabilidade societária*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.



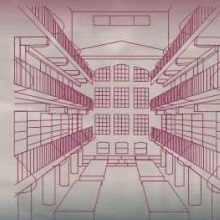
- Mehralizadeh, Y., & Sajady, H. (2006). A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. *Social Science Research Network*, 1-39.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 367–382.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293–315.
- Morganti, E., & Barbieri, B. (1997). *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Porto Alegre: Sagra.
- Moura, G. D., et al. (2015). Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. *Contaduría y Administración*, 60(2), 423-446.
- Paiva, I. S. et al. (2016). Earnings management in family firms: current state of knowledge and opportunities for future research. *Review of Accounting and Finance*, 15(1) p.85-100.
- Paulo, I. I. et al. (2015). Conservadorismo contábil nas companhias abertas familiares e não-familiares no mercado brasileiro. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(1), 19-28.
- Peng, M. W., & Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 253-273.
- Prencipe, A. et al (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385.
- PWC. (2017). *As pequenas e médias empresas no Brasil*. Recuperado em 01 julho, 2023, em <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/private-company-services-pcs-13-pt.pdf>>.
- PwC. (2018). *O impacto dos valores*. Pesquisa global sobre empresas familiares PwC 2018. Recuperado em 06 julho, 2023, de <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2018/pesquisa-empresas-familiares-18.pdf>.
- Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on accounting in family firms: past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193-215.
- Santana, A. D., & Klann, R. C. (2016). Conservadorismo Contábil e a adoção das IFRS: Evidências em empresas brasileiras familiares e não familiares. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 35-53.
- Schulze, W. S. et al. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- SEBRAE (2015). *Relatório Especial – “Empresas Familiares”*. Recuperado em 20 outubro, 2019, em [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf).
- Silva Junior, A. (2001). *Interesses familiares e interesses empresariais – impactos e repercussões na empresa familiar*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Belo Horizonte, Belo Horizonte.
- Silva, A. et al. (2016). Tempestividade da informação contábil em empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 56(5), 489- 502.
- Songini, L. et al. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Wang, D. (2006). Founding family ownership and earnings quality. *Journal of Accounting Research*, 44, 619-656.



Warfield, T. et al. (1995). Managerial ownership, accounting choices and informativeness of earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 20(1), 61–91.
 Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (2006). *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista: proprietários-gestores

Palavra-chave	Pergunta principal	Perguntas secundárias	Base teórica
Constituição e o tipo de organização	Qual a origem da empresa?	Como se caracteriza a organização familiar?	Uma organização familiar possui “uma característica central, qual seja o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização” (Estol & Ferreira, 2006, p. 94)
Tipo de empresa e eficiência.	Como você define a sua empresa? (familiar ou não)	Como você considera a eficiência da empresa familiar?	Morck & Yeung (2003): as empresas familiares são consideradas uma forma menos eficiente de organização. Gomez-Mejías et al. (2001) as empresas familiares são adversas ao risco e tendem a correr riscos por razões diferentes das empresas de capital aberto, com o propósito de preservar o controle familiar da empresa.
Qualidade da informação contábil e práticas contábeis	Como a empresa considera a contabilidade?	O que é uma informação contábil de qualidade?	Gomez-Mejia, Cruz e Imperatore (2014): a qualidade das informações financeiras depende dos interesses subjacentes ao controle da família. Bardhan et al. (2015): o ICFR (Controle Interno sobre Relatórios Financeiros) é a primeira linha de defesa contra distorções nos relatórios financeiros. O ICFR baixo pode resultar em baixa qualidade contábil e na disseminação de informações financeiras menos confiáveis para investidores externos. No contexto brasileiro a prática de governança corporativa entre empresas familiares e não familiares pode impactar na qualidade da informação contábil (Paulo et al., 2015).
Governança Corporativa e Auditoria	Como se dá a gestão na empresa? Qual a importância da auditoria na empresa familiar?		Cascino et al. (2010): a qualidade contábil nas empresas familiares é positivamente associada a alavancagem, independência do conselho e qualidade da auditoria, enquanto a propriedade institucional tem uma associação negativa.
Propriedade e Gestão	Você considera que a presença de um dos proprietários como gestor auxilia na qualidade da informação?		Wang (2006): a literatura questiona se o aumento da propriedade gerencial pode afetar o valor da empresa por meio de uma contabilidade com maior qualidade informacional.



APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: PROFISSIONAIS CONTÁBEIS

Palavra-chave	Pergunta principal	Perguntas secundárias	Base teórica
Eficiência da empresa familiar	Comparado a uma empresa não familiar, como você considera a eficiência da empresa familiar?		Morck & Yeung (2003): as empresas familiares são consideradas uma forma menos eficiente de organização. Gomez-Mejías et al. (2001) as empresas familiares são adversas ao risco e tendem a correr riscos por razões diferentes das empresas de capital aberto, com o propósito de preservar o controle familiar da empresa.
Qualidade da informação contábil e práticas contábeis	Como a empresa familiar considera a contabilidade? Como as práticas contábeis podem ser ou não influenciadas pela organização familiar?	Como a qualidade da informação contábil pode estar relacionada ou não a empresa familiar.	Gomez-Mejia et al. (2014): a qualidade das informações financeiras depende dos interesses subjacentes ao controle da família. Bardhan, Lin & Wu (2015): o ICFR (Controle Interno sobre Relatórios Financeiros) é a primeira linha de defesa contra distorções nos relatórios financeiros. O ICFR baixo pode resultar em baixa qualidade contábil e na disseminação de informações financeiras menos confiáveis para investidores externos.
Propriedade e Gestão	Você considera que a presença de um dos proprietários como gestor auxilia na qualidade da informação?		Wang (2006): a literatura questiona se o aumento da propriedade gerencial pode afetar o valor da empresa por meio de uma contabilidade com maior qualidade informacional.
Governança Corporativa e Auditoria	Como ocorre a gestão na empresa familiar. Qual a importância da auditoria na empresa familiar?	Há diferença na gestão em empresa não-familiar. E a auditoria?	No contexto brasileiro a prática de governança corporativa entre empresas familiares e não familiares pode impactar na qualidade da informação contábil (Paulo, Paulo e Cavalcante, 2015). Cascino et al. (2010): a qualidade contábil nas empresas familiares é positivamente associada a alavancagem, independência do conselho e qualidade da auditoria, enquanto a propriedade institucional tem uma associação negativa.