

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
(ICEAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

MICHELE JOSIANE RUTZ BUCHWEITZ

**Influência da Família no Uso do Sistema de Controle Gerencial e no Desenvolvimento de
uma Empresa Familiar**

**Rio Grande/RS
2018**

MICHELE JOSIANE RUTZ BUCHWEITZ

Influência da Família no Uso do Sistema de Controle Gerencial e no Desenvolvimento de
uma Empresa Familiar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade. Área de concentração: Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz

Rio Grande/RS
2018

B921i Buchweitz, Michele Josiane Rutz.

Influência da família no uso do sistema de controle gerencial e no desenvolvimento de uma empresa familiar / Michele Josiane

Rutz Buchweitz. – 2018.

164 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande/RS, 2018.

Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Desenvolvimento das Organizações 2. Empresa Familiar 3. F-PEC 4. Uso do Sistema de Controle Gerencial I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 657:658

Michele Josiane Rutz Buchweitz

Influência da Família no Uso do Sistema de Controle Gerencial e no Desenvolvimento de
uma Empresa Familiar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCont da
Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre
em Contabilidade.

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Capuano da Cruz
(Orientadora - Universidade Federal do Rio Grande)

Prof. Dr. Alexandre Costa Quintana
(Banca - Universidade Federal do Rio Grande)

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda
(Membro Externo - Universidade Federal de Santa Catarina)

Rio Grande, 20 de dezembro de 2018.

Aos meus pais.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me ilumina e conduz pelo melhor caminho, me dando coragem para continuar.

À minha mãe, que me incentiva a estudar dizendo que: “o estudo ninguém te tira” e me encoraja quando nem eu mesma acredito em mim. Ao meu pai com sua rigidez e carinho implícito. Meu irmão e minha irmã pela companhia e pela ajuda quando precisei. Minha cunhada, pelas palavras de incentivo nos meus momentos difíceis. Aos demais familiares, ressaltando, em especial, meus amados afilhados Augusto e Mauricio.

À minha estimada orientadora e amiga Ana Paula Capuano da Cruz, pelo direcionamento na hora certa e por “pegar junto”. Sem teu auxílio eu não teria crescido tanto!

Aos colegas e amigos Viviane e Yuri, os quais sempre se fizeram presentes quando precisei de uma conversa de conforto. À companheira de estudos Thais e aos colegas de laboratório.

Às minhas amigas de vida: Valquíria e Raquel, vocês têm tornado minha jornada mais feliz. E agradeço também à Stefanie pela ajuda no início do mestrado.

Aos professores Dr. Alexandre Costa Quintana e Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, pelas contribuições e valiosas sugestões ao trabalho. À Cristina, pelas dicas e acolhimento na UFSC. Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da FURG.

À professora MSc. Maristela Menna Costa da Roza, que me fez acreditar na minha capacidade.

Sou grata à empresa que proporcionou a realização desta pesquisa e se mostrou aberta aos meus questionamentos.

Agradeço aos colaboradores do PPGCont que sempre foram prestativos e solícitos quando precisei e, por fim à CAPES pelo apoio financeiro.

“Não é no silêncio que os homens se fazem,
mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão”.

Paulo Freire

RESUMO

Esta dissertação propõe-se a investigar como o uso do sistema de controle gerencial foi influenciado pela família ao longo do desenvolvimento de uma empresa familiar. Fundamentada na escala F-PEC, proposta por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), esta pesquisa explora os seguintes elementos característicos das empresas familiares: (i) poder, reconhecendo-se que a família pode influenciar a empresa por meio da propriedade, governança e participação na gestão, (ii) experiência, reconhecendo-se a importância que o processo de sucessão e demais membros trazem à empresa familiar, e (iii) cultura, considerando-se questões relacionadas aos valores e ao comprometimento familiar nos negócios. Recorreu-se ao Modelo de Desenvolvimento das Organizações de Greiner (1972/1998) para compreender os estágios de evolução e revolução vivenciados pela empresa. Assim, foram explorados os elementos da F-PEC e do Modelo de Desenvolvimento Organizacional, buscando-se compreender como a empresa se desenvolveu e foi influenciada pela família, fundamentalmente no que diz respeito ao pacote de sistema de controle gerencial (MALMI; BROWN, 2008) que é utilizado para promover a continuidade do negócio. A investigação foi desenvolvida em uma única empresa sediada no Rio Grande do Sul e teve viés qualitativo. Tratou-se de um estudo de caso único, realizado por meio de entrevistas, observação e análise documental. Identificou-se a partir da abordagem da F-PEC que a gestão foi reconhecida como sendo igualmente atuante pela 2ª e 3ª gerações; quanto aos aspectos culturais os valores são claros e bem definidos. No que tange ao desenvolvimento, a empresa enfrentou momentos de evolução e revolução, marcados por uma fase de ruptura em que foi preciso profissionalizar os processos que vinham sendo adotados. O sistema de controle sofreu uma evolução considerável na empresa, imprimindo uma readequação às necessidades do mercado. A empresa mantém rituais que foram enraizados pelo Fundador. O planejamento é amplamente difundido e o orçamento é uma ferramenta utilizada para fins de controle. O sistema de recompensas é utilizado de forma bastante tímida e quanto aos controles administrativos, estes são evidenciados a partir da consolidação das políticas e regras da organização.

Palavras-chave: Desenvolvimento das Organizações; Empresa Familiar; F-PEC; Uso do Sistema de Controle Gerencial.

ABSTRACT

This dissertation proposes to investigate how the use of the management control system was influenced by the family during the development of a family business. Based on the F-PEC scale proposed by Astrachan, Klein and Smyrnios (2002), this research explores the following characteristic features of family firms: (i) power, recognizing that the family can influence the company through ownership, governance and participation in management, (ii) experience, recognizing the importance that the process of succession and other members brings to the family business, and (iii) culture, considering issues related to values and family commitment in business. We used Greiner's Organizational Development Model (1972/1998) to understand the stages of evolution and revolution experienced by the company. Thus, the elements of F-PEC and the Organizational Development Model were explored in order to understand how the company developed and was influenced by the family, fundamentally with regard to the management control system package (MALMI; BROWN, 2008) that is used to promote business continuity. The research was developed in a single company based in Rio Grande do Sul and had a qualitative bias. This was a unique case study, conducted through interviews, observation and documentary analysis. It was identified from the F-PEC approach that management was recognized as being equally active by the 2nd and 3rd generations; As for the cultural aspects, the values are clear and well defined. Regarding development, the company faced moments of evolution and revolution, marked by a phase of rupture in which it was necessary to professionalize the processes that were being adopted. The control system has undergone a considerable evolution in the company, imparting a readjustment to the needs of the market. The company maintains rituals that were rooted by the Founder. Planning is widely diffused, and budgeting is a tool used for control purposes. The rewards system is used in a rather timid way and as for the administrative controls, these are evidenced from the consolidation of the policies and rules of the organization.

Keywords: Organizational Development; Family Business; F-PEC; Management Control System Use.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Constructo Teórico da Pesquisa.....	23
Figura 2: Pacote de Sistemas de Controle Gerencial.....	40
Figura 3: Cinco Estágios de Crescimento de Greiner.....	45
Figura 4: Fatos da Evolução Histórica.....	50
Figura 5: Organograma Preliminar.....	60
Figura 6: Fatos Marcantes na História e Desenvolvimento do Supermercado ABC.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de Crescimento Organizacional	46
Quadro 2: Definições Operacionais da Pesquisa	51
Quadro 3: Relatório das Entrevistas Realizadas	57
Quadro 4: Resumo das Percepções sobre a História do Supermercado ABC	80
Quadro 5: Resumo das Percepções da Influência da Família (F-PEC)	96
Quadro 6: Resumo das Percepções do Desenvolvimento Organizacional (Greiner)	111
Quadro 7: Resumo das Percepções do Sistema de Controle Gerencial (Malmi e Brown) ...	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD	Centro de Distribuição
CIMA	<i>Chartered Institute of Management Accountants</i>
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CVO	Ciclo de Vida Organizacional
FLV	Frutas, Legumes e Verduras
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
F-PEC	Escala Poder, Experiência e Cultura
IR	Imposto de Renda
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PIS	Programa de Integração Social
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RH	Recursos Humanos
RI	Relações Institucionais
SA	Sociedade Anônima
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SESMT	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SEW	Riqueza Socioemocional
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização e Questão de Pesquisa	18
1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa	20
1.4 Delimitação da Pesquisa	22
1.5 Estrutura da Dissertação	24
2 FUNDAMENTAÇÃO	25
2.1 Empresa Familiar	25
2.1.1 <i>Frameworks</i> para Estudo de Empresas Familiares	27
2.1.2 Estudos Anteriores	32
2.2 Sistema de Controle Gerencial	34
2.2.1 Modelos Teóricos de Controle Gerencial	37
2.2.2 Estudos Anteriores	41
2.3 Desenvolvimento das Organizações	42
2.3.1 Modelos para o Estudo do Desenvolvimento das Organizações	43
2.3.2 Estudos Anteriores	46
3 METODOLOGIA	48
3.1 Classificação da Pesquisa	48
3.2 Empresa Estudada	49
3.3 Protocolo de Estudo e Definições Operacionais	50
3.4 Trabalho de Campo	52
3.4.1 Acesso ao Campo	52
3.4.2 Coleta de Dados	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 Resgate Histórico	59
4.1.1 Percepções da História do Supermercado ABC	80
4.2 Influência da Família (F-PEC)	84
4.2.1 Percepções da Influência da Família no Supermercado ABC	96
4.3 Desenvolvimento da Organização (Greiner)	99
4.3.1 Percepções do Desenvolvimento no Supermercado ABC	111
4.4 Sistema de Controle Gerencial (Malmi e Brown)	114
4.4.1 Percepções do Sistema de Controle Gerencial no Supermercado ABC	127
4.5 Observações	130
4.5.2 Convenção	133
4.6 Documentos/Objetos	135
4.7 Discussão dos Resultados	136

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS	145
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO	154
APÊNDICE B – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	158
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	160

1 INTRODUÇÃO

O controle gerencial está focado em estabelecer parâmetros de comportamento dos colaboradores, ou seja, se preocupa com a verificação sobre a maneira pela qual estão sendo direcionadas as atitudes em prol dos objetivos organizacionais e as ações que podem ser tomadas para seu alcance (HELSEN *et al.*, 2017). Os autores abreviam seu entendimento ao esclarecer que todas as definições sobre sistemas de controle podem convergir em um entendimento: “os sistemas de controle são usados para garantir que as metas da organização sejam alcançadas” (HELSEN *et al.*, 2017, p. 412).

Quinn *et al.* (2018) sustentam haver diferenças que devem ser consideradas ao se tratar de empresas familiares, quando relacionadas à implementação e ao uso dos sistemas de controle gerencial. Mesmo que haja predominância das empresas familiares no cenário econômico e aumento da pesquisa sob este enfoque na área de contabilidade e controle gerencial, ainda há questões relevantes a serem respondidas (QUINN *et al.*, 2018). A generalização dos achados em estudos sobre empresas não familiares não é viável para o contexto da empresa familiar, visto que, devido a suas características distintivas, a empresa familiar opta por sistemas de controle gerencial de maneira igualmente diferenciada e específica (HELSEN *et al.*, 2017).

As empresas familiares são responsáveis por cerca de 65% a 85% de todos os negócios do mundo (FAMILY FIRM INSTITUTE, 2017) e sua relevância está fortemente associada ao significativo papel que desempenham na economia global (HELSEN *et al.*, 2017; PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014). Para Silva (2015) as empresas familiares são numerosas e atuam em grande fração da economia mundial, diante desta constatação é concebível que haja motivação para que a análise das empresas familiares seja cada vez mais substancial, a fim de dar suporte ao entendimento desse tipo de empreendimento.

Evidências recentes de uma pesquisa regularmente desenvolvida pela PricewaterhouseCoopers (PWC) sobre Empresas Familiares, indicam que esse tipo de organização, assim como as não familiares, sofre com os efeitos da crise que o país enfrenta desde 2014 (PWC, 2016). Dentre os achados da investigação, tem-se que apenas 28% das empresas familiares brasileiras pesquisadas reconhecem que tomam suas decisões pensando no horizonte de longo prazo, o que contraria a média global, de 55%. Em linhas gerais, a resiliência é uma característica distintiva das empresas familiares brasileiras; comprovando-se relativa inércia quando o assunto é sucessão, globalização e tecnologia digital (PWC, 2016).

Os resultados da pesquisa da PWC recém-comentados sugerem que a longevidade de organizações familiares brasileiras possa estar ameaçada por fragilidades em sua gestão. Em adição, o desejo de manutenção dos negócios da empresa sob o controle da família é um elemento relevante, isso porque se torna necessário buscar caminhos de viabilidade não apenas para o negócio propriamente dito, mas também para manutenção de pessoas, crenças e valores. Essa configuração exibida pelas empresas familiares indica a necessidade de uma abordagem integradora, de uso de algum mecanismo que contemple diferentes objetivos e desejos, ou seja, que considere atributos profissionais e mercadológicos, bem como, valores e significados pessoais que as empresas podem representar aos membros da família.

O controle gerencial vem sendo apontado, desde a década de 90, como uma prática relevante às empresas (OTLEY, 1991). Segundo o autor, o uso de sistemas de controle gerencial, apesar de aplicado de formas diversas relativamente ao que era utilizado no passado, ainda se mostra contemporâneo no sentido de sua essencialidade. Os sistemas de controle são mais efetivamente operacionalizados no dia a dia das empresas e contribuem para a tomada de decisões organizacionais (SIMONS, 1991).

Para Berry, Broadbent e Otley (1995) os controles dizem respeito a todos envolvidos na organização. Os autores assumem que, independentemente do tamanho da empresa ou se ela é familiar ou não familiar, determinados tipos de sistemas de controle devem ser empregados, no intuito de prover certo grau de padronização nos procedimentos organizacionais.

Assim como a pesquisa em controle gerencial tem avançado no exterior, no Brasil, esse amadurecimento também pode ser observado (WANDERLEY *et al.*, 2017). Partindo-se do pressuposto de que há um reconhecimento do controle gerencial como uma ferramenta eficaz na tomada de decisões por meio de sistemas de informações confiáveis (FREZATTI *et al.*, 2009), é possível e inclusive desejável que tal estágio de amadurecimento da pesquisa se reporte também às empresas familiares.

Abrangendo a empresa familiar dentro de um contexto mais aproximado da realidade das organizações, algumas ferramentas são utilizadas, mesmo que seus gestores não tenham total discernimento e/ou reconhecimento sobre seu uso. Isso ocorre, muitas vezes, devido ao desconhecimento dos termos técnicos utilizados para nomear alguns controles específicos (BSC – *Balanced Scorecard*, Matriz SWOT) ou por falta de uma divisão departamental. Assim, é interessante considerar que o uso de controles gerenciais pode estar intrinsecamente relacionado com as especificidades das empresas familiares, o que se aplica inclusive para

aqueles mecanismos que algumas vezes não são formalmente denominados de controles gerenciais pelos envolvidos no negócio (BECK, 2016; MOREIRA, 2016).

Escassos são os trabalhos que englobam o tema empresa familiar no contexto do controle gerencial em sua base conceitual. Apesar das características distintivas apresentadas pelas empresas familiares, elas são pouco exploradas quando comparadas às pesquisas sobre empresas de capital aberto (SALVATO; MOORES, 2010). Tal realidade também é verificada no Brasil, em que poucos estudos são observados nesse âmbito, como na interação entre estratégia e o desempenho organizacional (ORO, 2015), remuneração variável de executivos (SILVA, 2015), folga organizacional (BECK, 2016), ciclo de vida organizacional (MOREIRA, 2016), mecanismos de controle gerencial (MUCCI, 2018) e a interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar (ORO; LAVARDA, 2019). Todavia, apesar da abordagem adotada pelos autores, é possível perceber uma lacuna de pesquisas com ênfase na investigação sobre a maneira com que os sistemas de controle gerencial exercem influência no gerenciamento utilizado pelas empresas familiares (MOREIRA, 2016).

Alguns fatores levam as empresas ao sucesso ou fracasso e o entendimento da influência da família, que neste estudo é conduzido por meio da escala F-PEC, a qual contempla elementos como o poder, a experiência e a cultura, os quais contribuem para a reunião de evidências acerca da influência da família no processo de desenvolvimento da empresa no atingimento dos objetivos pretendidos. Essa investigação pode conduzir a melhores resultados, através da associação desta influência ao desenvolvimento organizacional ligado às evoluções e revoluções que a empresa enfrenta ao longo de sua trajetória, explorada nesta pesquisa com base no modelo de desenvolvimento organizacional proposto por Greiner (1972/1998).

Ademais, busca-se incorporar conceitos de desenvolvimento das organizações (GREINER, 1972/1998), modelos de controle gerencial (MALMI; BROWN, 2008) e o estudo da influência familiar (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) no negócio, à realidade de uma empresa em plena atividade, o que torna este estudo substancial no sentido de contribuir na produção científica, ao evidenciar pontos teóricos embasados em fundamentos conceituais; e, ainda, gerar contribuições à sociedade no que tange à aplicação da pesquisa em uma empresa de forte expressão regional, podendo servir de fonte de informação, principalmente em relação às empresas familiares.

A contribuição deste estudo baseia-se, principalmente, na configuração entre os constructos de evolução/revolução do modelo de desenvolvimento; na modelagem para o estudo dos controles de Malmi e Brown; na influência da família através da abordagem F-PEC; em uma empresa familiar; permitindo assim uma ampliação das pesquisas que se limitaram a explorar estes constructos, porém de maneira isolada, não contemplando esta mesma associação.

Assim, esta dissertação tem a intenção de aprofundar o conhecimento sobre os principais *frameworks* utilizados no estudo da área de controle gerencial quando abordados pela perspectiva da empresa familiar, bem como, subsidiar informações pertinentes no que concerne aos sistemas de controle gerencial em empresas familiares, dando suporte à principal intenção da contabilidade, que é oferecer soluções aos problemas enfrentados pelas empresas, e simultaneamente, pela sociedade como um todo.

1.1 Problematização e Questão de Pesquisa

As empresas familiares, assim como as não familiares, têm seu começo associado às fases do ciclo de vida natural dos seres humanos (GREINER, 1972/1998). Para o autor, as empresas perpassam por ciclos evolutivos, a começar pelo nascimento, em que não existe uma formalização, tampouco preocupação com padronizações e controles rígidos, isto significa dizer que a empresa, muitas vezes, nasce e vai transformando os processos de maneira informal, até que se torne necessário algum tipo de controle. A partir daí, as empresas experimentam fases de evolução e revolução, em que o crescimento começa a instigar maiores controles e alguma interação dos envolvidos no negócio. Nas empresas familiares, a combinação da vida familiar com a empresarial se mistura, é quando se verifica a influência da evolução na vida de ambos.

Dentre os fatores que influenciam na determinação do estágio evolutivo que a empresa se encontra estão o tamanho, a idade e a taxa de crescimento do mercado em que ela atua (GREINER, 1972/1998). Ainda conforme o autor, as fases de crescimento estão associadas à evolução do negócio, no qual alguns ajustes gerenciais são necessários, mantendo-se o padrão da gestão existente; já nas fases de crise, existe uma busca por revolução, ou seja, os problemas deverão ser enfrentados, mudanças substanciais nas práticas gerenciais precisarão ser promovidas para que a empresa não sofra com estagnação ou até com o declínio. Independentemente da complexidade da empresa familiar, algumas características gerenciais são observadas quando visualizadas pelo ponto de vista da abordagem F-PEC, considerando-

se as escalas de poder, experiência e cultura da organização, que exploraram a influência e confiabilidade familiar no negócio (CLIFF; JENNINGS, 2005).

“As empresas familiares são compostas por um sistema familiar que é pelo menos parcialmente governado por relacionamentos emocionais e por um sistema de negócios que está sujeito à lógica econômica do mercado” (DASPIT *et al.*, 2017, p. 7). Em virtude de tal concepção, torna-se interessante averiguar como os relacionamentos de cunho afetivo podem tornar a empresa com características intrínsecas à família proprietária. Tal desafio é explicado quando baseado na ideia de que a família influencia nas decisões organizacionais, fundamento alicerçado na abordagem F-PEC presente neste estudo.

Greiner (1998) fornece um resumo dos grandes desafios enfrentados por uma administração preocupada com o crescimento. Baseando-se nesse pressuposto, é possível verificar que nem todos os modelos que analisam desenvolvimento das organizações poderão servir para todas as empresas e, mesmo que se use determinado modelo, nem todas as partes do modelo serão adequadas, cabendo aos gerentes, a definição de quais métodos adotar, o que acarretará na melhor tomada de decisões para a empresa naquele momento sob aquelas circunstâncias. Para identificar as fases ou estágios (GREINER, 1972/1998) e o grau de influência da família na empresa familiar (F-PEC - ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002), é preciso analisar aspectos gerenciais específicos de cada organização, os quais são analisados neste estudo a partir da perspectiva do modelo de controle gerencial de Malmi e Brown (2008), por apresentar em sua configuração elementos para além dos aspectos formais dos sistemas de controle gerencial.

Além disso, a utilização de sistemas de controle gerencial representa um recurso de aprimoramento e competitividade para as empresas familiares, porém, algumas vezes, a identificação de quais e a compreensão de como os controles são empregados pela empresa é um campo ainda desconhecido em termos da concepção gerencial (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014). A partir desse contexto, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o uso do sistema de controle gerencial é influenciado pela família ao longo do desenvolvimento da empresa familiar?**

A partir da delimitação do problema de pesquisa, a seguir são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação.

1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O principal objetivo desta pesquisa é compreender como o uso do sistema de controle gerencial (SCG) é influenciado pela família e habilita o desenvolvimento do negócio.

Para que este objetivo amplo seja alcançado, são elencados alguns objetivos específicos, tais como:

- a) compreender aspectos históricos da empresa estudada, explorando-se desde sua fundação até os dias atuais (53 anos);
- b) mapear os valores que são relevantes para o negócio na concepção da família que atua e não atua na empresa (F-PEC - ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002);
- c) investigar o processo de desenvolvimento experimentado pela organização (GREINER, 1972/1998);
- d) compreender como o sistema de controle gerencial é usado ao longo do desenvolvimento da organização (MALMI; BROWN, 2008).

1.3 Justificativa

Beck (2016, p. 61) afirma que “a literatura de controle gerencial em empresas familiares ainda se mostra em estágios iniciais em termos de evidências empíricas”, apesar disso, “foram identificados esforços no sentido de caracterizar aspectos relacionados ao SCG nessa modalidade de empresas”. No mesmo sentido, Hewege (2012, p. 2) reconhece o controle gerencial como uma teoria que ainda pode ser considerada como um “conhecimento relativamente novo”. Para Otley e Berry (1994) gerenciar uma empresa requer desafios dispendiosos que podem ser atribuídos ao controle gerencial, visto como atividade central relativamente à gestão das organizações.

Para Prencipe, Bar-Yosef e Dekker (2014) as empresas familiares exercem função significativa na economia global. Segundo os autores, nas últimas duas décadas, a academia vem demonstrando maior interesse na dimensão empresa familiar. A partir dessa expectativa de impacto que as empresas familiares causam mundialmente, é possível apontar como relevante abordar um sistema mais explícito no sentido de evidenciar os controles adotados por tais empresas. Partindo do pressuposto da importância das empresas familiares para a economia, Helsen *et al.* (2017), destacam que é fundamental o entendimento dos fatores que determinam a escolha dos sistemas de controle gerencial e as consequências determinantes da implementação de tais sistemas.

Assim, a compreensão do uso do sistema de controle gerencial em uma empresa familiar pode gerar contribuições na perspectiva de auxiliar a organização a melhorar seus sistemas. Dessa forma, espera-se colaborar com os gestores e membros que atuam na empresa estudada, bem como com a organização como um todo, buscando-se ainda produzir achados que possam servir de base para negócios familiares que possuem particularidades assemelhadas. Conforme Helsen *et al.* (2017), o estudo da perspectiva familiar se torna factível pois busca compreender aspectos ligados ao comportamento peculiar dessas organizações na tomada de decisões, que envolvem, muitas vezes, a redução do uso de controles formais quando realizados por membros da família.

Para Bird *et al.* (2002), as empresas familiares há muito têm sido a “espinha dorsal” de economias e civilizações passadas, tendo desempenhado função importante no progresso do ocidente. As empresas familiares, conforme sugerem Helsen *et al.* (2017), possuem características diferenciadas, as quais são percebidas tanto na estrutura quanto nas metas de governança, e essas peculiaridades impactam de forma significativa sobre “se” e “como” os sistemas de controle gerencial são usados.

Além disso, poucos estudos sobre sistemas de controle gerencial atribuem distinção entre as empresas familiares e as não familiares, em especial, ainda é pouco estudado o uso dos sistemas de controle gerencial neste tipo diferenciado de organização, incluindo-se os controles formais e também os sociais (HELSEN *et al.*, 2017). A empresa familiar é o tipo de organização predominante no mundo, então, destaca-se como tema relevante na pesquisa científica do país. De acordo com Cançado *et al.* (2013, p. 487) os “empreendimentos de origem familiar constituem a base da economia capitalista mundial”, tem-se então a dimensão da relevância de tal constructo.

Quinn *et al.* (2018) entendem que, apesar do recente crescimento do interesse em pesquisas sobre contabilidade e controle gerencial, existem ainda múltiplas questões a serem respondidas sobre tais constructos nas empresas familiares. Estudos que se propõem a identificar o estado de desenvolvimento da pesquisa sobre empresas familiares intensificam a importância dada ao tema (BIRD *et al.*, 2002; DAWSON; MUSSOLINO, 2014; SHARMA, 2004).

Greiner (1972/1998) busca identificar fases que transcorrem de maneira concomitante e não com estágios bem delimitados de crescimento, no sentido de haver momentos de evolução e revolução sem uma demarcação rígida de tais eventos. Dessa forma, compreender como as empresas familiares vencem as crises que lhes são impostas mostra-se relevante, pois

permite a identificação de dilemas inerentes a empresas familiares e não familiares, e revela aspectos importantes dos momentos de revolução e evolução vivenciados pelas organizações (GREINER, 1972/1998).

Moreira (2016) defende que o planejamento e a adoção de controles gerenciais são timidamente utilizados nas empresas familiares, o que pode ser determinante na sobrevivência ou não destas empresas. O modelo de Malmi e Brown (2008) apresenta uma configuração informal dos sistemas de controle gerencial e a empresa analisada apresenta singularidades que se adaptam a este tipo de exploração. Para Aguiar, Pace e Frezatti (2009), a dimensão do uso do sistema de controle gerencial vem sendo menos explorada empiricamente, quando comparada a dimensão desenho. Nesta dissertação parte-se do pressuposto de que o uso está relacionado com interações culturais e cognitivas dos envolvidos com a organização, ou seja, considera-se que as interações culturais estruturam o uso das informações compartilhadas (DIMAGGIO, 1997).

A F-PEC foi escolhida, pois apresenta uma configuração dos elementos de poder, experiência e cultura que produzem significado tanto para a empresa quanto para o estudo em si, por se tratar de uma construção ainda pouco explorada na pesquisa em contabilidade. Assim, a pertinência deste estudo se justifica por utilizar uma abordagem ainda pouco explorada empiricamente, relacionando-a com os controles gerenciais utilizados em uma empresa familiar. Espera-se que as conclusões obtidas através do aprofundamento dos constructos presentes nesta pesquisa produzam achados que sirvam de apoio às práticas de organizações familiares, e conseqüentemente se tornem base para que a comunidade em geral identifique aspectos importantes neste tipo de empreendimento, como seus dilemas no desenvolvimento.

Em adição, tem-se a intenção de elaborar um embasamento teórico que subsidie o estudo e a pesquisa de outros pesquisadores ao tratarem sobre os temas abordados de maneira conjunta nesta dissertação. Assim, buscaram-se abordar os constructos referentes à empresa familiar que são utilizados relativamente ao tema, as principais abordagens teóricas empregadas e os modelos de desenvolvimento que figuram na literatura, para que sejam visualizadas algumas das possibilidades de conceitos teóricos existentes no que concerne às organizações familiares.

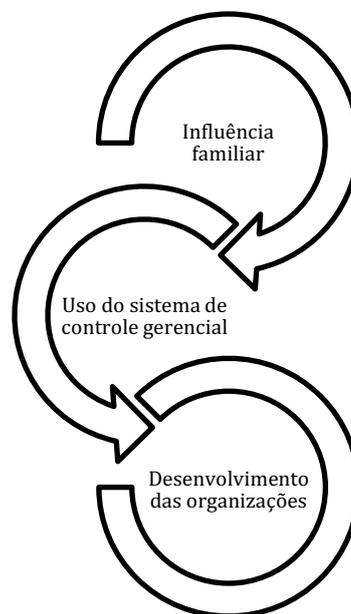
1.4 Delimitação da Pesquisa

O estudo está delimitado em um pequeno universo, pois a investigação é realizada em uma única empresa. A ideia é privilegiar a profundidade de dados, em detrimento de

quantidade. A organização objeto deste estudo possui segmentos diversificados dentro do grupo empresarial da família, tais como pecuária, venda e locação de carros e hotelaria (*site* institucional), entretanto, esta pesquisa está delimitada pelo setor supermercadista, o qual foi o ponto de partida dos negócios da família. Localizada na região sul do Rio Grande do Sul, a empresa possui pontos de comercialização em Rio Grande, onde localiza-se a maioria das lojas e o Centro de Distribuição (CD)/Sede Administrativa, em Pelotas e em São Lourenço do Sul.

A empresa é familiar e foi assim identificada por estar na segunda geração sucessória e proprietária. Além disso, a gestão é familiar e há a intenção de perpetuar a visão da família no negócio ao longo do tempo (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). O principal interesse em estudar a empresa deu-se por se tratar de uma empresa familiar, bem como por apresentar estrutura e preceitos compatíveis com os objetivos estipulados nesta dissertação. Nesse sentido, a Figura 1 apresenta os constructos analisados na pesquisa, no intuito de compreender o ajustamento entre empresa familiar, sistema de controle gerencial e modelo de desenvolvimento experimentado pela organização.

Figura 1: Constructo Teórico da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as possibilidades de pesquisa sobre empresa familiar, têm-se múltiplas abordagens que podem ser aplicadas, como a teoria da agência, a *stewardship*, a riqueza socioemocional, a *resource-based view* (RBV) e a F-PEC. Nesta dissertação, a base de apoio

ao estudo do constructo de empresa familiar é a escala da influência familiar (F-PEC), que explora os seguintes elementos: poder, experiência e cultura.

Outro constructo analisado nesta pesquisa é o sistema de controle gerencial. Dentre os modelos teóricos existentes destacam-se: Simons (1990/1994); Ferreira e Otley (2009); e Malmi e Brown (2008). Este último é o modelo proposto nesta dissertação, que reproduz controles menos formais quando comparados ao modelo disseminado por Simons (1990/1994). O modelo estudado nesta investigação contempla: controles culturais, cibernéticos e administrativos, além de sistemas de recompensa e planejamento.

Os modelos de ciclo de vida organizacionais existentes na literatura são diversos, entretanto, destacam-se os seguintes: Greiner (1972/1998), Lester, Parnell e Carraher (2003), e Miller e Friesen (1984). O modelo de desenvolvimento das organizações sugerido por Greiner (1972/1998) foi escolhido para compor a base de estudos nesta pesquisa, visto que se propõe a aprofundar as fases de evolução e revolução vivenciadas na organização. Assim, entendeu-se que a organização analisada nesta dissertação possui aspectos importantes em sua história, que condizem com os respectivos ciclos de Greiner (1972/1998).

Para estruturar o estudo de forma ordenada entre os constructos abordados, a condução da pesquisa foi efetuada a partir do viés qualitativo. Ahrens e Chapman (2006) defendem que o pesquisador de campo possui um modo particular de conhecê-lo e que, além de empírico, é uma atividade que requer aprofundamento teórico. Conforme os autores, a pesquisa de campo qualitativa propõe reflexão constante dos dados e a posição do pesquisador em relação às teorias utilizadas.

Ao fazer escolhas sobre quais teorias e fundamentos seriam abarcados nesta dissertação, houve uma explícita intenção de que o campo também fosse levado em consideração, portanto, em um primeiro momento foram feitas escolhas teóricas. Tais opções, posteriormente, foram colocadas em prática no campo, convergindo na preocupação de reunir dados, teoria e problema de pesquisa, conforme preconizado por Ahrens e Chapman (2006).

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: apresenta-se esta introdução em que são expostas a problematização e questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e as delimitações do estudo; em seguida tem-se a fundamentação na seção 2, que aborda os temas pertinentes a esta investigação. Além do *framework* sobre empresas familiares, as teorias e modelos teóricos e de desenvolvimento das organizações que

também estão incluídos neste item. A metodologia empregada no desenvolvimento do estudo está descrita na seção 3. A seguir, na seção 4, são discutidos os achados da investigação. Por fim, na seção 5, têm-se as considerações finais do estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO

Esta seção da pesquisa abrange o contexto da Empresa Familiar com destaque para os *frameworks* que servem de embasamento ao estudo de organizações familiares, especialmente a abordagem da F-PEC. Após são explorados os tópicos relacionados ao uso do Controle Gerencial e os Modelos Teóricos associados ao tema, com ênfase em Malmi e Brown (2008). Por fim, é apresentado o Modelo de Desenvolvimento das Organizações de Greiner (1972/1998).

2.1 Empresa Familiar

Uma primeira explanação a respeito do tema empresa familiar, basilar à compreensão e estudo do mesmo, é no que tange à sua conceituação, especialmente porque empresas familiares são tratadas de formas distintas na literatura. A empresa familiar pode ser reconhecida por ser ligada a uma família, por duas ou mais gerações, em que o envolvimento familiar existente influencia as regras diretivas da empresa, assim como seus interesses e objetivos (DONNELLEY, 1967).

Estudiosos do tema entendem que existe uma distinção entre empresas familiares e não familiares. Conforme Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015) esta diferenciação está evidenciada, pois aquelas organizações baseadas na família sofrem com sua influência tanto nas relações quanto na forma de gerir, estruturar e transferir o negócio em nível de sucessão. Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) retratam a dicotomia entre empresas familiares e não familiares com uma posição semelhante, em que revelam não haver definição única, clara e que distinga os dois tipos de empresa. Para os autores, há três maneiras principais de conceituar as empresas familiares, que podem ser pelo seu conteúdo, propósito e forma, analisando o negócio da família a partir da comparação com empresas não familiares, fundamentada na cultura e/ou estrutura familiar que se encontra no comando da organização.

Similarmente, Acquaah (2013) analisa as diferenças latentes entre empresas familiares e não familiares a partir do estudo dos sistemas de controle gerencial e sua influência distinta em cada um dos tipos de negócio; os resultados apontam que tal influência depende da empresa ser familiar ou não familiar.

Borges e Lescura (2012, p. 2) reconhecem que as organizações familiares possuem contínuos desafios, os quais estão “associados à intrincada relação entre família e empresa, à manifestação de conflitos de natureza familiar e geracional” e destacam que “a família empresária deseja que a empresa familiar tenha continuidade ao longo do tempo, pois, além do aspecto econômico, existe também uma ligação afetiva e emocional desses indivíduos para com a organização”. De forma geral, a família – proprietária da empresa – anseia dar continuidade ao empreendimento por longos anos, por haver um elo mais profundo entre as pessoas envolvidas no negócio familiar, com ligações afetivas e emocionais, as quais criam laços para além dos aspectos econômicos.

A empresa familiar é aquela que sofre influência de uma ou mais famílias de forma perceptível (KLEIN, 2000). Para o autor, a família abrange as pessoas que nasceram do casal e/ou o próprio casal, enquanto que a influência substancial exercida pelos membros familiares é considerada a partir do contexto de governança corporativa e gestão atuantes, sendo que as ações devem permanecer em alguma escala sob detenção da família. A influência da família é identificada por meio do poder, experiência e cultura, que culminam com a geração do valor da empresa, tais valores são relativos à ética, valores humanos, intelectuais, sociais e financeiros (KLEIN, 2006).

Bird *et al.* (2002) enfatizam que a pesquisa sobre empresa familiar torna-se cada vez mais sofisticada e rigorosa, embora a literatura sobre o tema ainda não fosse considerada tão volumosa quanto em outras áreas aplicadas à gestão.

Evoluindo no tema relacionado à empresa familiar, Sharma (2004) promove uma reflexão acerca do campo e o *status* da pesquisa na área. Segundo o autor, nas ciências sociais existe um desafio no sentido de estabelecer definições objetivas, assim como acontece com a empresa familiar, cuja definição serve para a construção do conhecimento. A dicotomia empresa familiar e não familiar, apesar de ainda explorada, está sendo substituída por pesquisas que se concentram no envolvimento dos membros da família e os efeitos mediadores e moderadores de tal influência, ou seja, o relacionamento intrincado e concomitante entre família e empresa (SHARMA, 2004).

A empresa familiar é uma organização única, que integra os membros familiares, a família e o negócio. Assim, ela representa aquilo que seus membros aspiram e suas capacidades, e desenvolvem o valor como elemento social que resulta em um caráter e cultura singulares, os quais tendem a se manter de forma duradoura (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2005).

Conforme De Massis *et al.* (2018), as empresas familiares possuem uma estrutura que resume suas funções, interações e eventos em quatro dimensões particulares (estruturas familiares, funções familiares, interações familiares e eventos familiares), que são utilizadas para uma melhor compreensão do grau e tipo de envolvimento familiar, assim como os comportamentos e estratégias da família envolvida no negócio.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) conceituam empresa familiar como sendo aquela gerenciada e/ou governada para manter a visão do negócio controlada pelos membros da mesma família e sustentável ao longo das gerações, expressando a essência da empresa familiar. A definição teórica proposta pelos autores foi formulada a partir da análise de como os pesquisadores do tema o vinham conceituando, os quais definiram os negócios da família baseados na sua propriedade e gerenciamento, porém, sem atentar ao envolvimento familiar na administração e no aspecto comportamental das empresas como sendo familiares de fato. Cabe destacar que esta definição aborda a propriedade e gestão familiares como partes integrantes na intenção de perpetuar a visão da família no negócio. Fica assim convencionada uma definição mais específica do ponto de partida sob o qual a empresa familiar está estabelecida neste estudo.

2.1.1 *Frameworks* para Estudo de Empresas Familiares

Algumas teorias podem ser consideradas como base ao estudo de empresas familiares. Conforme Prencipe, Bar-Yosef e Dekker (2014) as empresas familiares são estudadas na área de gestão e negócios sob quatro principais estruturas teóricas, que são: (i) teoria da agência; (ii) *stewardship*; (iii) *resource-based view* (RBV); e, (iv) riqueza socioemocional (SEW). Outro modelo utilizado no estudo sobre empresas familiares é a escala F-PEC, que é proposta por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002).

Analogamente, Dawson e Mussolino (2014) identificaram, através de uma revisão na literatura, três principais influências na pesquisa sobre empresa familiar, quais sejam: (i) teoria da agência, indicativa de que há conflitos de interesses entre os envolvidos com as práticas das organizações; (ii) riqueza socioemocional, na qual existe o reconhecimento do ponto de vista dos proprietários e há um maior destaque ao envolvimento emocional com a empresa; e (iii) visão baseada em recursos – RBV, que aborda a interação entre a família e os sistemas adotados, também tratado como “familiaridade” pelos autores.

Estas vertentes auxiliam na compreensão de aspectos relevantes ao se tratar de empresas familiares, por isso, torna-se importante destacar alguns pontos que podem ser aprofundados no momento da análise da empresa familiar objeto deste estudo.

Inserida em uma nova realidade empresarial, na qual existem conflitos de interesses entre os envolvidos com as práticas das organizações, tem-se a **Teoria da Agência**, em substituição ao modelo em que o dono da empresa era também seu gestor e não havia conflitos, passando após para uma abordagem em que os acionistas e administradores, por exemplo, disputam por seus próprios interesses, estabelecendo-se assim a relação entre agente e principal (JENSEN; MECKLING, 2008; LOPES; MARTINS, 2007).

Estudos que abrangem a teoria da agência com o tema empresa familiar podem ser identificados em âmbito internacional. Entre tais estudos, é possível identificar pesquisas sobre os problemas de agência enfrentados nos grandes grupos de empresas familiares, em que os dilemas são originados internamente, visto que os gerentes, muitas vezes, são da família proprietária do negócio (MORCK; YEUNG, 2003).

Um estudo em que pode ser visualizado o inter-relacionamento de empresas familiares e a teoria da agência é a pesquisa realizada por Schulze, Lubatkin e Dino (2003), na qual é feita uma conexão entre empresas familiares e seu altruísmo, e possui como principal contribuição uma tentativa de explicar como o altruísmo influencia as relações de agência nas empresas familiares e o motivo pelo qual a prática comercial em empresas familiares difere daquelas encontradas em outros tipos de empresas.

A investigação sobre como o conflito de agência afeta o desempenho em empresas familiares é abordado, na qual a teoria é utilizada no sentido de explicar como a concentração de propriedade por familiares ativos e mecanismos de governança melhoram o desempenho da empresa e como esse efeito se intensifica em empresas de última geração é realizada por Blanco-Mazagatos, Quevedo-Puente e Delgado-García (2016).

Para Prencipe, Bar-Yosef e Dekker (2014) a Teoria da Agência ignora aspectos que fogem a estrutura de relações e, preocupando-se com esse ponto, desenvolvem uma proposta baseada na psicologia e na sociologia para a visualização de outra abordagem teórica que pode ser adotada para estudo de empresas familiares: a **Teoria Stewardship**, que implica em conceitos de generosidade, lealdade, cuidado humano, por exemplo.

Miller e Breton-Miller (2006) exploraram a governança familiar e o desempenho empresarial em seu estudo e examinaram a natureza dessas empresas, utilizando preceitos da teoria da agência e da *stewardship*, relacionando essas dimensões com a natureza das decisões de alocação de recursos tomadas pelo desenvolvimento de negócios e capacidades. Neste mesmo contexto, Prencipe *et al.* (2011) analisaram as empresas controladas pela família e

constatarem que a teoria da agência e a *stewardship* são complementares na explicação do papel desempenhado pela família nas decisões da empresa.

O modelo proposto na abordagem da **Riqueza Socioemocional** (*socioemotional wealth* - SEW) sugere o reconhecimento do ponto de vista dos proprietários, advinda do conflito abrangido na Teoria da Agência, e a natureza dos comportamentos adotados em relação a suas escolhas contábeis (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012; GOMEZ-MEJIA; CRUZ; IMPERATORE, 2014). Para Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), a teoria da riqueza socioemocional pode explicar porque as empresas familiares se comportam de maneira distinta das não familiares, já que quando a gestão é familiar, as decisões não são baseadas exclusivamente em questões monetárias, tais considerações também dizem respeito a questões de ordem comportamental do que meramente financeiras.

Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) atribuem cinco dimensões para a SEW, as quais determinam valores subjetivos da organização, tais como: (i) controle e influência familiar; (ii) identificação dos membros da família com a empresa; (iii) vínculos sociais; (iv) apego emocional da família; e (v) renovação dos laços familiares através da sucessão. Consonante ao modelo da riqueza socioemocional como uma particularidade que pode ser identificada nas empresas familiares, Beck e Frezatti (2017) exploram a abordagem da riqueza socioemocional em um estudo de caso, evidenciando como a folga organizacional influencia em empresas que possuem uma concepção diferenciada no que diz respeito aos controles gerenciais. Um dos achados da pesquisa dos autores diz respeito à importância atribuída aos vínculos e à continuidade ao longo do tempo.

Compartilhando da ideia de que as empresas familiares são mais avessas ao risco, Gómez-Mejia *et al.* (2007) utilizam a teoria comportamental para argumentar que a perda da riqueza socioemocional é o ponto principal que deve ser levado em consideração no momento em que pessoas que não são da família entram no negócio. Isso ocorre devido ao fato de que as empresas familiares estão dispostas a aceitar riscos significativos no que diz respeito ao seu desempenho, mesmo tendo um grau mais elevado de resistência.

Os membros da família tendem a se identificar mais fortemente com a empresa familiar relativamente aos membros não familiares. Nesse sentido, Deephouse, Jaskiewicz (2013, p. 337) esclarecem que existe uma “identificação reforçada que motiva os membros da família a buscar uma reputação favorável” e que este interesse em buscar seu próprio bem culmina na melhoria da riqueza socioemocional dos membros da família.

Stockmans, Lybaert e Voordeckers (2010) examinam a preservação da riqueza socioemocional como um motivo para o gerenciamento de ganhos em tipos específicos de empresas familiares privadas. Seus achados sugerem que a riqueza socioemocional pode desempenhar um papel motivador no tocante ao gerenciamento de resultados e que a primeira geração ou a liderada por seus Fundadores, possuem maior incentivo nesse tipo de gerenciamento, ao preservarem a riqueza socioemocional.

A abordagem da **Visão Baseada em Recursos** focaliza a interação entre a família e os sistemas adotados, e busca reconhecer os resultados dessa interação e os efeitos que causam sobre o desempenho da empresa familiar (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014).

Habbershon e Williams (1999) exploram a visão baseada em recursos isolando suas peculiaridades, aspectos intangíveis e dinâmicos de determinada empresa familiar, e identificam esse constructo como sendo a *familiness* (ou familiaridade). Com a utilização da abordagem baseada em recursos, os autores avaliaram os fenômenos comportamentais e sociais específicos e conjuntamente como o modelo de *familiness*, puderam concluir que a vantagem competitiva na empresa familiar supera muitos problemas associados ao desempenho, no que concerne sua comparação às empresas não familiares.

Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) percebem a empresa familiar sob uma perspectiva da extensão e da maneira como tal empresa se envolve e é influenciada pela família. A abordagem desenvolvida pelos autores é denominada como escala **F-PEC**; trata-se de uma escala que se subdivide em: (i) **poder**, no qual a família pode influenciar a empresa por meio da propriedade, governança e participação na gestão; (ii) **experiência**, diz respeito à sucessão e aos membros que contribuem com a empresa familiar; e (iii) **cultura**, considera questões relacionadas aos valores e ao comprometimento familiar nos negócios.

Rutherford, Kuratko e Holt (2008) fornecem um exame empírico em que abordam a pesquisa sobre negócios familiares e as diversas teorias concorrentes sobre *familiness* e desempenho. Os autores utilizam a escala de influência familiar (F-PEC; escala de poder, experiência e cultura) apresentada por Klein, Astrachan e Smyrnios (2005) na tentativa de avaliar a correspondência entre desempenho e familiaridade em 831 empresas familiares. Os achados indicaram que a familiaridade exhibe associações com receita, estrutura de capital, crescimento e desempenho percebido e que os quatro elementos contidos na escala F-PEC podem estar ligados a diversos itens da estrutura de uma empresa, sendo compatíveis de serem analisados sob aspectos ligados a outros setores da economia.

Uma construção rigorosa, relevante e rica para a pesquisa (CLIFF; JENNINGS, 2005), é como a F-PEC é retratada. Os autores fornecem sugestões para estabelecer a construção da pesquisa da F-PEC, entendida como um instrumento de medição do grau de influência e confiabilidade familiar, no qual são analisadas as construções relativas a poder, experiência e cultura. Cliff e Jennings (2005) apontam delineamentos para futuros pesquisadores que tenham interesse no constructo estabelecido pela escala F-PEC.

A escala de poder impressiona porque articula a influência intercambiável e aditiva do poder da família através da propriedade, gestão e/ou governança. A escala de experiência explora a amplitude e a profundidade da dedicação dos membros da família ao negócio através do número de indivíduos e gerações de membros da família envolvidos no negócio. O compromisso da família com os negócios e valores é usado para a escala de cultura (SHARMA, 2004). Para Klein (2006) o poder está alinhado ao nível de retenção de ações ordinárias nas mãos dos membros da família. A experiência condiz com a propriedade e gestão. E, por fim, a cultura tem relação ao comprometimento dos membros da família com o negócio.

Yazdi (2018) investigou a qualidade da influência familiar baseando-se nas três dimensões propostas por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002). O autor sinaliza que o poder tem relação com o domínio da participação das ações detidas pela empresa, assim como no que diz respeito à liderança, gestão e/ou controle do negócio. O nível de experiência é medido através do processo de sucessão vivenciado pela empresa, e a cultura é formada pelos valores enraizados na organização, considerando-se que pode haver sobreposição entre os atributos de valor da família e da empresa.

Pitchayadol *et al.* (2018) descrevem como os componentes da família aumentam ou desaceleram as capacidades inovadoras e as vantagens competitivas que influenciam o desempenho das PMEs (pequenas e médias empresas) familiares. Os autores defendem que o poder de uma empresa familiar é obviamente essencial na determinação dos objetivos de negócios, da riqueza dos acionistas e de como os administradores da empresa podem ser dominados; a experiência em uma empresa familiar pode determinar o nível do espírito empreendedor de um filho; e a cultura tem um efeito radical na inovação de uma sociedade ou corporação.

Rau, Astrachan e Smyrnios (2018), consideram que a escala F-PEC introduziu interesse e incentivou a pesquisa sobre o campo que ainda estava em fase de desenvolvimento (2002, ano em que a escala foi formulada). A essência da escala F-PEC está associada à

influência que as famílias exercem nas empresas, em que se utilizam do poder através do direito de voto, da experiência por meio da capacidade de internalizar e repassar tal atributo ao longo dos anos para as futuras gerações, e da cultura que introduz os valores e objetivos da família e do negócio concomitantemente (RAU; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2018).

2.1.2 Estudos Anteriores

Alguns estudos são discutidos a seguir, com o intuito de abranger referenciais que servirão de apoio ao entendimento de empresa familiar. Com base na análise da literatura disponível foi viável reconhecer algumas pesquisas que abordam a temática sobre empresas familiares em âmbito nacional.

Macêdo (2002) analisa o impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório, em uma empresa familiar brasileira. A autora aborda diretores e gerentes de uma empresa familiar de médio porte e chega à conclusão de que existe uma supervalorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antiguidade, dedicação e fidelidade neste tipo de organização. Além disso, Macêdo (2002) complementa que o processo decisório, na empresa estudada, é improvisado, consensual e é influenciado por relações de poder e por aspectos emocionais, ligados a fatores culturais.

Borba, Martendal e Murcia (2006) estudaram o perfil de quatro empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina, a fim de evidenciar as informações que são utilizadas no processo de gestão e identificaram que as informações contábeis não são utilizadas para tomada de decisões dos gestores, e sim como mero atendimento às exigências fiscais. A contabilidade em empresas familiares ou não familiares serve de subsídio ao crescimento das organizações, através de decisões acertadas e ágeis, não sendo permitido atribuir um cunho de atendimento ao fisco somente, principalmente nos dias de intensa concorrência e globalização.

Oro, Beuren e Hein (2009) analisaram a relação entre a estrutura de capital e o lucro operacional nas diversas gerações de empresas familiares brasileiras, e chegaram a conclusão de que há diferenças na estrutura de capital e no lucro gerado tendo como perspectiva as gerações que administram as empresas pesquisadas. Os mesmos autores realizaram outro estudo sobre o escopo da empresa familiar a respeito da eficiência, relacionando a estrutura de capital e o lucro operacional das empresas familiares que integram a lista das 500 maiores empresas do Brasil, tendo como principal resultado da pesquisa a constatação de que a terceira geração apresentou mais eficiência nas variáveis analisadas (ORO; BEUREN; HEIN, 2009).

Outro estudo empírico sobre empresas familiares foi desenvolvido por Lissoni *et al.* (2010). Os autores mostraram como a família e as culturas de propriedade podem influenciar no processo de desenvolvimento de uma organização, através da observação de momentos críticos da história da empresa. Os achados da pesquisa revelam que a família, assim como os valores e a cultura compartilhados podem ter impacto sobre a evolução.

Ainda entre os pesquisadores brasileiros que exploraram o tema, tem-se o trabalho de Oro e Lavarda (2017), o qual verificou como ocorre a interação entre estratégia de negócios e desempenho organizacional nas empresas familiares. Os achados demonstram que a orientação empreendedora e a influência da família desempenham um papel importante para a realização de ajuste estrutural e estratégico e, por sua vez, para a realização do desempenho organizacional.

Outros estudos nacionais, sob a ótica da empresa familiar, abordaram a governança (BERTUCCI *et al.*, 2009; JOÃO; SANTOS; CUNHA FILHO, 2014; OLIVEIRA *et al.*, 2011), controles gerenciais e gestão (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; OLIVEIRA; BEUREN, 2010; ORO; BENETTI; HOFFMANN, 2009; SEGURA; FORMIGONI, 2014), profissionalização (FREITAS; BARTH, 2011; MUZZIO, 2012) e sucessão (COSTA *et al.*, 2015; ESTOL; FERREIRA, 2006; OLIVEIRA; SILVA, 2012; TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013). O estudo de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) reuniu governança, sucessão e profissionalização.

Em suma, a contribuição científica nacional sinaliza a importância e relativa fragilidade em relação às pesquisas na área, carecendo de um aporte mais aprofundado – que pode ser suprido por meio de estudos empíricos – no sentido da utilização de constructos teóricos na abordagem do tema empresa familiar. Apesar disso, o escopo de estudo sobre empresa familiar, no Brasil, tem crescido exponencialmente, o que é visualizado também a nível internacional. Fora do país pode ser identificada uma diversificada gama de temas incorporados a empresas familiares, tais como os estudos que seguem.

Debicki *et al.* (2009) analisaram 291 artigos sobre empresas familiares publicados em 30 periódicos entre 2001 e 2007. Os autores abordaram quais pesquisadores que contribuíram para o campo das empresas familiares e as instituições onde a pesquisa foi realizada, com a intenção de entender melhor as inter-relações entre os acadêmicos que contribuíram para o tema, tentando assim fornecer uma compreensão do por que certos acadêmicos e instituições foram produtivos e por que alguns tópicos receberam maior atenção do que outros.

O estudo concedeu um ponto de referência para pesquisadores interessados neste campo de estudo, identificando quem está fazendo pesquisas de negócios familiares e onde, além de quais questões estão tentando ser respondidas. Os autores são enfáticos ao delimitar que a “esperança é que este estudo sobre quem, onde e o que é a pesquisa sobre empresas familiares sirva como um reconhecimento do trabalho já realizado e sirva para incentivar o trabalho futuro que se baseia nessas fundações” (DEBICKI *et al.*, 2009, p. 162).

Binz *et al.* (2017) exploraram a relação entre os objetivos da empresa familiar, a cidadania corporativa e o desempenho da empresa. Os autores esclareceram que o ponto que desejavam investigar, em especial, foi como as empresas familiares, financeiras e não financeiras, perseguem tanto as metas centradas na família, quanto os objetivos focados nos negócios, os quais afetam o comportamento de cidadania da família e, ainda, o desempenho financeiro. Dentre as contribuições do estudo constata-se a relevância no sentido de melhorar a compreensão das maneiras pelas quais as metas da empresa familiar interagem com outras variáveis.

Os estudos sinalizaram que empresas familiares e não familiares devem ser analisadas atendendo às singularidades de ambas. Aspectos culturais e os valores permeiam as pesquisas sobre empresas familiares, bem como a influência da família nos negócios (LISSONI *et al.*, 2010; MACÊDO, 2002). Outros temas abordados e com destaque na literatura são o poder exercido pelos membros familiares na gestão e o processo sucessório nas organizações de base familiar (ORO; BEUREN; HEIN, 2009).

2.2 Sistema de Controle Gerencial

Para delimitar o escopo deste estudo e evidenciar as definições atribuídas, é considerada uma separação conceitual entre o controle gerencial, a contabilidade gerencial e os modelos teóricos de controle gerencial capazes de fornecer suporte para pesquisas em empresas familiares.

Chenhall (2003) sugere que a contabilidade gerencial, os sistemas de contabilidade gerencial, os sistemas de controle gerencial e os controles organizacionais, algumas vezes, são utilizados para retratar sobre os mesmos temas. Porém, o autor se refere à contabilidade gerencial como sendo as práticas adotadas como, por exemplo, o orçamento ou custeio utilizados pela empresa, à medida que os sistemas de contabilidade gerencial são mais amplos e utilizam-se da contabilidade gerencial para atingir seus propósitos.

Os sistemas de controle gerencial são compreendidos como ferramentas que buscam fornecer informações úteis aos gerentes (CHENHALL, 2003; ATKINSON *et al.*, 2011). Conforme Anthony e Govindarajan (2008, p. 6) “o controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”. Em nível prático, os autores estabelecem que o “processo de controle gerencial é comportamental”, visto como uma inter-relação entre gerentes, e entre gerentes e seus subordinados (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 329). Complementando essa linha argumentativa, Berry *et al.* (2009) definem controle gerencial como um processo que busca orientar as organizações para uma padronização que seja passível de ser cumprida, no que concerne às suas atividades, em um ambiente em mudança.

Segundo Aguiar, Pace e Frezatti (2009), o controle gerencial é entendido como o processo de nortear as organizações no sentido de conduzir procedimentos padronizados e que são marcados pela constante mudança. Os autores entendem como um dos desafios da pesquisa e prática na área de controle gerencial, a definição de qual estrutura de sistema de controle gerencial melhor se adapta ao pretendido pela empresa, assim como, tal escolha deve permear as estratégias da organização. Seguindo esse propósito, os autores utilizaram-se das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial para analisar construtos já consolidados na literatura, tais como os propostos por Ferreira e Otley (2006) e DeLone e McLean (1992).

Berry *et al.* (2009) utilizaram-se de uma revisão da literatura a respeito de temas emergentes em controle gerencial e fornecem uma visão geral sobre tal, a partir da linha de pesquisa de Otley *et al.* (1995). O enfoque dado pelos autores gira em torno de assuntos emergentes, dentre os quais estão o controle estratégico, medição de desempenho, controle e risco, cultura e controle, e a relação entre prática e teoria. Os autores verificaram que poucos trabalhos são realizados com foco no controle e cultura ou informação e comunicação, por exemplo. Ressaltaram também sobre a necessidade de haver mais ênfase em pesquisas que explorem a relação entre práticas de controle e teoria.

Oro (2015, p. 28) afirma que é notável “que os sistemas de controle gerencial (SCG) têm recebido maior atenção dos pesquisadores nas últimas décadas em função da necessidade que as empresas possuem de atingir a eficácia organizacional”. Ao passar dos anos de uma organização, com sua evolução e ampliação dos negócios fica ainda mais substancial e necessário o uso de algum tipo de controle específico.

Conforme Simons (1995, p. 5) os sistemas de controle gerencial são “as rotinas formais, baseadas em informações que os gerentes de procedimentos usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”. Tal visão condiz com um papel mais formal da utilização dos controles e nem sempre se encaixa em pequenas e médias empresas, onde a visualização e o acompanhamento detalhado podem ser menos rigorosos. “O propósito do Sistema de Controle Gerencial (SCG) é influenciar os gestores a atingirem os objetivos organizacionais, os quais muitas vezes são conflitantes principalmente em relação à dimensão temporal” (OYADOMARI *et al.*, 2010, p. 22).

Strauß e Zecher (2013) apresentam uma visão geral de possíveis compreensões sobre Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Entre suas percepções, decorrentes da revisão sistêmica elaborada, os autores apresentam um mapa do fragmentado cenário de SCG, no qual são evidenciados os principais trabalhos que fazem parte do escopo quando se trata do tema, que são: (i) Simons (1994), tratou os SCG como ferramentas para implementação e renovação estratégica; (ii) Otley (1999), desenvolveu um novo quadro de SCG baseado em controle e comando e que exclui o papel da formação de estratégia; (iii) Ferreira e Otley (2009), estenderam a estrutura de Otley (1999) e combinaram com uma abordagem mais ampla de Simons (1995), porém, excluíram fatores como cultura e contexto de sua estrutura; (iv) Malmi e Brown (2008), produziram um quadro dos SCG como um pacote que abrange, além de vários tipos de SCG, outras abordagens como cibernéticas, administrativas e culturais; e (v) Broadbent e Laughlin (2009), ampliaram o quadro existente de SCG, integrando o contexto organizacional e os modelos de racionalidade em sua estrutura (STRAUß; ZECHER, 2013).

Moreira (2016) sinaliza que os sistemas de contabilidade gerencial estão inseridos no sistema de controle gerencial, que são mais abrangentes. Atkinson *et al.* (2011, p. 36) conceituam contabilidade gerencial como sendo “o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização”. A informação contábil é tida pelos autores como ponto relevante no processo gerencial, a qual está relacionada ao nível da organização e estabelece algumas funções no controle operacional, por meio do retorno de desempenhos, e controle estratégico com o objetivo de suprir as necessidades dos clientes, assim como no próprio controle gerencial na pretensão de auxiliar gerentes e unidades operacionais a respeito de seu desempenho.

Para Horngren, Datar e Foster (2004), a contabilidade gerencial tem como objetivo medir e relatar as informações financeiras e não financeiras que contribuam na tomada de decisões por parte dos administradores para atingir as finalidades da organização. Lopes de Sá

(1969, p. 147) conceitua contabilidade gerencial como “o ramo da Contabilidade que estuda esta ciência sob o aspecto da tomada de decisões administrativas”.

Outro conceito abordado por pesquisadores da área é o do contador gerencial, o qual pode ser confundido com o *controller*, pois considera algumas premissas de similar propriedade, tais como o planejamento, organização, coordenação e controle das prerrogativas administrativas da empresa (LOPES DE SÁ, 1969). Horngren, Datar e Foster (2004) exibem uma definição em que o contador gerencial é tido como fornecedor de dados que subsidiam o atingimento das estratégias da empresa, seja na própria implementação de tal construto ou na elaboração de recursos e capacidades para atingir os objetivos da organização.

2.2.1 Modelos Teóricos de Controle Gerencial

Dentre os variados sistemas existentes, podem ser citados, ao menos, três modelos que servem de guia no estudo do controle gerencial nas organizações, como: (i) Modelo de Simons (1990/1994); (ii) Modelo de Ferreira e Otley (2009); e, (iii) Modelo de Malmi e Brown (2008). Estes modelos podem servir como base para o estudo de empresas familiares e não familiares, desde que sejam adaptados à realidade de cada tipo de organização.

Em 1990, o enfoque dado por Simons enfatiza a consagração do uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em relação à implementação da estratégia nas empresas. Simons (1990) formulou um modelo para mostrar como os SCG podem orientar os gerentes no momento em que a empresa apresenta novas estratégias, utilizando controles formais.

Em um estudo longitudinal desenvolvido ao longo de dez anos, Simons (1994) contou com a colaboração de altos executivos recém-nomeados, e explorou duas questões focadas na compreensão da: (i) visão e estratégia de negócios dos executivos já mencionados; e (ii) como eles usam os sistemas de controle formais - próprios da abordagem adotada por Simons - como alavancas de mudança e renovação estratégica. Tanto em 1990 quanto em 1994, Simons buscou reunir evidências a partir dos “*top managers*”, talvez por serem estes os atores, em nível organizacional, que concentram o maior volume de informações no que diz respeito aos sistemas de controle utilizados nas empresas.

Simons (1990) construiu três perguntas que foram profundamente exploradas ao longo do estudo: (i) como os altos executivos realmente usam sistemas de planejamento e controle para ajudar na consecução dos objetivos organizacionais? (ii) quais processos formais são enfatizados nos níveis superiores de gerenciamento, onde a responsabilidade cabe à

formulação e implementação da estratégia? e, (iii) a estratégia da empresa afeta os sistemas administrativos usados para estabelecer políticas competitivas?

Tais questionamentos pretendem ultrapassar a barreira de modelo pesquisado até o momento, o qual, segundo Simons (1990) era predominantemente normativo e, basicamente, alicerçado no estudo de Anthony (1965 *apud* SIMONS, 1990, 1994). Assim, Simons (1990) busca evidenciar o relacionamento prático daquilo que Anthony (1965 *apud* SIMONS, 1990, 1994) e seus disseminadores já traziam em um contexto mais teórico.

Em 1994, Simons introduziu as alavancas de controle, que são: (i) sistemas de crenças, o qual traduz os valores, propósitos e direção seguidos pela organização; (ii) sistemas de fronteira, relacionado ao estabelecimento de limites e regras adotados pela empresa; (iii) sistemas de controle diagnóstico, controle mais associado aos mecanismos de *feedback* a nível de monitoramento da performance dos envolvidos na instituição; e (iv) sistemas de controle interativo, que servem como meio de regularização e personalização dos gerentes no que diz respeito ao seu envolvimento nas decisões e atividades dos subordinados.

Já Ferreira e Otley (2009) desenvolveram uma estrutura de gerenciamento de desempenho como uma ferramenta para descrever a construção e o funcionamento dos sistemas de gerenciamento de desempenho de maneira holística. Os autores utilizam uma abordagem sistêmica, incluindo todos (segundo os autores) os aspectos do controle organizacional e abordam as dificuldades de se estabelecer um conceito padrão a respeito dos sistemas de gerenciamento de desempenho.

O trabalho de Ferreira e Otley (2009) parte dos estudos de Otley (1999) e Simons (1994). Otley (1999) tem um ponto de vista indutivo no estudo dos sistemas de controle gerencial, o qual busca no campo e em sua própria experiência bases para a pesquisa. Já Simons (1994) introduz as alavancas de controle como ferramenta para implementação e controle das estratégias de negócios (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Como base para o modelo é conduzido um compilado da literatura existente e Ferreira e Otley (2009) utilizam-se de suas percepções pessoais e perspicácia adquirida como pesquisadores, para auxiliar nas estratégias das organizações propondo uma ferramenta mais abrangente do que se tais fossem utilizadas isoladamente. Assim, o modelo de Ferreira e Otley (2009) está alicerçado no desenho e uso dos SCG, orientado, entretanto, para a avaliação de desempenho.

Outro modelo abordado na pesquisa em controle gerencial em organizações é o proposto por Malmi e Brown (2008). Uma das ideias centrais dos autores segue a percepção dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) como um pacote, no qual são criadas novas estruturas, comparativamente àquelas já discutidas na literatura. O estudo dos SCG como um pacote é definido como uma coleção ou um conjunto de controles ou sistemas de controle. Para os autores os sistemas de controle gerencial são “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento postas em prática para direcionar o comportamento dos funcionários” (MALMI; BROWN, 2008, p. 290).

Dentre as razões para o estudo do SCG como um pacote, Malmi e Brown (2008) argumentam que: (i) os SCG não operam isoladamente, alguns sistemas de controle são utilizados de maneira isolada (*Balanced Scorecard* - BSC, por exemplo), porém existem conexões entre os instrumentos que a organização irá estabelecer; (ii) os pesquisadores despendem bastante atenção no estudo sobre inovações na prática, explicam o desenvolvimento, adoção, uso e impactos de sistemas de forma isolada; (iii) o foco da teoria dos SCG é sobre como projetar SCGs que produzam os resultados desejados, isto porque os controles são mais estudados a partir de concepções formais do que com interações mais subjetivas como a perspectiva cultural.

O pacote de SCG discutido pelos autores inclui os controles culturais como elemento principal, - ilustrado no topo da Figura 2 - por ser considerado um conceito mais amplo, que são tidos como sutis, de certa dificuldade de mudar e que fornecem estrutura para outros controles. Os controles que estão em posição mediana são: planejamento (padrões estabelecidos para o atingimento das metas da organização), cibernética (processo ligado ao *feedback* dos padrões estabelecidos que medem os orçamentos, no qual são utilizadas medidas financeiras e não financeiras), e recompensa e compensação (há evidência na motivação e performance dos indivíduos da organização), estes são alocados nessa posição por estarem fortemente ligados entre si nas organizações contemporâneas (MALMI; BROWN, 2008).

Figura 2: Pacote de Sistemas de Controle Gerencial

Controles Culturais						
Clãs		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Sistemas de Remuneração e Recompensas
Planejamento de Longo Prazo	Planejamento de Ações	Orçamento	Indicadores Financeiros	Indicadores não Financeiros	Indicadores Híbridos	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura Organizacional			Políticas e Procedimentos	

Fonte: Malmi e Brown (2008).

Como ilustrado na Figura 2, o modelo propõe a existência de uma ordenação dos controles. Os controles administrativos são aqueles que suportam a operacionalização dos demais controles, ou seja, permitem que a empresa os coloque em prática. Conforme Malmi e Brown (2008) justificam, seu trabalho amplia o que já vinha sendo estudado por outros autores nas últimas décadas (FISHER, 1995; OTLEY, 1980; SIMONS, 1995 *apud* MALMI; BROWN, 2008) ao inserir o controle cultural no SCG.

Nos **controles culturais** têm-se os clãs, os valores e os símbolos. Estes elementos estão ligados aos rituais adotados, às crenças enraizadas na organização e os valores, ou seja, aquilo que a empresa acredita, e a cultura que permeia as relações. Os **controles administrativos** estão divididos em estrutura de governança, estrutura organizacional e políticas e procedimentos. A governança representa o nível de autoridade e responsabilidade dentro da hierarquia. A estrutura organizacional está vinculada ao nível de interação entre os membros, centralização ou descentralização como forma de controle. E, por fim, as políticas e procedimentos são uma forma de direcionar o comportamento dos subordinados (MALMI; BROWN, 2008).

No **planejamento** existe a separação entre o planejamento de longo prazo e o planejamento de ações. Estes controles são usados para atingir metas e estabelecer padrões a serem alcançados, incluindo a missão e visão da empresa, os objetivos de curto e longo prazos e as estratégias adotadas. O planejamento de ações está associado aos planos de curto prazo (até 12 meses), enquanto que o planejamento de longo prazo pode ser considerado mais estratégico, podendo ser de médio e longo prazos (MALMI; BROWN, 2008).

Os **controles cibernéticos** são compostos pelo orçamento, indicadores financeiros e não financeiros, e indicadores híbridos. O orçamento é usado como um controle no sentido de definir metas financeiras tanto para as vendas quanto para os custos, que então são usados posteriormente para avaliar o desempenho. Os **sistemas de remuneração e recompensas**

condizem com as compensações que os indivíduos que atingiram metas podem receber como forma de recompensa (MALMI; BROWN, 2008).

2.2.2 Estudos Anteriores

Investigações nacionais também têm dado atenção aos aspectos relativos aos Sistemas de Controle Gerencial, tais como: Alves (2010) analisou como a estratégia da organização é influenciada pelos SCG; Oyadomari *et al.* (2011) no estudo sobre o uso do SCG e desempenho analisaram empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da *Resource-Based View* (RBV) – também utilizada em estudos sobre empresa familiar - e identificam os relacionamentos entre os SCG e a influência no desempenho das empresas brasileiras de grande porte.

Moreira (2016) abordou o sistema de controle gerencial, utilizando o modelo de Malmi e Brown (2008), como fator de influência na transição entre estágios do Ciclo de Vida Organizacional de uma empresa familiar brasileira. A autora buscou compreender como o sistema de controle gerencial pode ter influenciado e viabilizado a passagem pelas diversas etapas em seu ciclo de vida até o estágio atual. Os achados da pesquisa revelam que as características de gestão da empresa familiar, o desenvolvimento e evolução do sistema de controle gerencial viabilizam as transições entre estágios.

Outra pesquisa, esta em âmbito internacional, foi realizada pela *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), intitulada “*Management Control Systems as a Package*”, em que os pesquisadores Hanzlick e Brühl (2013) buscaram esclarecer como as organizações, na Alemanha, configuram seus sistemas de controle gerencial e como tais elementos dos SCG se inter-relacionam.

Kantola (2017) investigou como e por que o pacote de sistemas de controle gerencial evolui nas fases do ciclo de vida de uma organização e buscou fornecer uma visão ampliada sobre as mudanças que vão ocorrendo no decorrer da vida da organização. O estudo focou em uma única empresa, no intuito de fornecer uma investigação com maior riqueza de detalhes em cada elemento do pacote de sistema de controle gerencial, e verificar quais as pressões que a empresa sofre com as mudanças relacionadas às fases do ciclo de vida.

Os resultados da pesquisa indicam que há uma centralização dos controles na fase de nascimento e alicerçados nos controles de clã e valor; em relação aos controles administrativos a estrutura organizacional percebida era baixa e o estilo de governança pessoal; na fase de crescimento identificou-se a interação do diretor executivo com o nível

básico; os controles cibernéticos foram atualizados; e os controles de planejamento introduziram planos estratégicos e operacionais; os controles administrativos sofreram mudanças, com a estrutura de governança formalizada e a estrutura organizacional verticalizada (KANTOLA, 2017).

É possível verificar uma gama de estudos – tais como os trazidos nesta revisão, com tópicos e temas amplos para serem averiguados e confrontados, os quais transformam a pesquisa sobre Sistemas de Controle Gerencial um mote em ascensão. As pesquisas já realizadas a respeito dos sistemas de controle utilizados nas empresas familiares versam, sumariamente, sobre: a relação dos SCG e o desempenho das empresas (OYADOMARI *et al.*, 2011), a influência da família na transição dos estágios de ciclo de vida (MOREIRA, 2016), e a alta centralização dos controles e da estrutura no nascimento das organizações familiares (KANTOLA, 2017).

2.3 Desenvolvimento das Organizações

Quaisquer organismos têm necessidades que variam conforme o seu estágio de desenvolvimento e/ou ciclo evolutivo. O mesmo acontece com as organizações empresariais e a abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), que ganhou eco na literatura nos últimos anos.

Assim como sustentado por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), as empresas devem ser analisadas a partir de seu ciclo de vida, que condiz com movimentos evolutivos e não estáticos como outrora foi reconhecido pelos autores como fonte de estudo.

Existem variados modelos de ciclo de vida com estágios distintos tanto em quantidade de etapas que perpassam, quanto em suas apresentações, dentre os quais se incluem: (i) **Greiner (1972)**, aborda o desenvolvimento e amadurecimento ao longo do tempo, no qual as organizações vivenciam períodos alternados de evolução com intervalos revolucionários. O modelo proposto divide o desenvolvimento das organizações em ciclos de crescimento e evolução, em que mínimos ajustes são feitos em relação às práticas gerenciais, mantendo o padrão de gestão, motivando a organização a evoluir conforme perpassa pelos estágios evolutivos; e, crises e revolução, nos quais a empresa apresenta problemas de gestão e requer mudanças nas práticas gerenciais para que o momento revolucionário seja superado; (ii) **Miller e Friesen (1984)**, com estágios delimitados em: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio; e, (iii) **Lester, Parnell e Carraher (2003)**, que adaptam um conceito da biologia às fases experimentadas pelas organizações, desde o nascimento até a morte. Os estágios estão ligados à situação da empresa, estilo de tomada de decisão e à estratégia e

estrutura organizacional; similarmente ao estudo de Miller e Friesen (1984), pressupõem que os ciclos não são vivenciados de maneira progressiva.

Nesta pesquisa, o modelo proposto por Greiner (1972/1998) serve de base para o entendimento das fases que a organização estudada vivenciou ao longo de sua trajetória, mostrando-se útil para identificar momentos decisivos de evolução e revolução enfrentados pela empresa.

2.3.1 Modelos para o Estudo do Desenvolvimento das Organizações

Conforme Frohlich, Rossetto e Silva (2007), o desenvolvimento de cada organização é único e diverso quando comparado a outras. Os autores salientam que uma maneira para que sejam definidos os estágios em que a empresa se encontra é a partir dos fatos mais marcantes e importantes ocorridos ao longo da sua vida. Eles analisaram uma organização de médio porte e a influência das práticas de gestão nos estágios de desenvolvimento (ciclos de vida), e concluíram que tais práticas de gestão podem influenciar o ciclo de vida da organização, impedindo seu declínio ou até mesmo a morte. Em vista disso, tem-se a dimensão que os sistemas gerenciais têm na continuidade de uma empresa.

Freitas, Costa e Barroso (2002) estudaram o ciclo de vida organizacional em um supermercado. Para os autores, os estágios de desenvolvimento vivenciados pelas organizações são determinados pelo seu porte, e suas escolhas gerenciais produzem efeito positivo na evolução e coincidem com um aumento na sobrevivência das empresas. Foram analisadas seis empresas do setor de supermercados e feitas correlações entre porte, idade, níveis gerenciais e estágio do ciclo de vida. Dentre as principais conclusões relativas ao estudo, destaca-se que o conhecimento do ciclo de vida organizacional poderá resultar em melhorias do comportamento gerencial das organizações.

Meireles, Debastiani e Rojo (2015) realizaram um estudo que utilizou o modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner (1972/1998), em que identificaram o estágio de desenvolvimento que uma empresa familiar do setor agrícola se encontrava. Os achados destacam que a empresa vivenciou crises, as quais foram marcadas pela centralização das decisões na Diretoria, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários.

Frezatti *et al.* (2017) sinalizam que existe uma linha de pesquisas empíricas que empregaram os modelos de ciclo de vida organizacional. Tais estudos, de maneira geral, somente enquadram a empresa nos estágios em que se encontram, sem atentar para outros constructos que poderiam ser igualmente relevantes, como a estrutura familiar, a história da

organização, entre outros aspectos. O modelo mais frequentemente utilizado, segundo Frezatti *et al.* (2017), é o de Greiner (1998), justificado pelo fato de que tal modelo abrange a discussão a respeito da estrutura organizacional, o poder decisório e os sistemas de controle gerencial. Para os autores, os achados destas pesquisas embasam o entendimento de que existe relação entre a influência da família no negócio e o ciclo de vida organizacional.

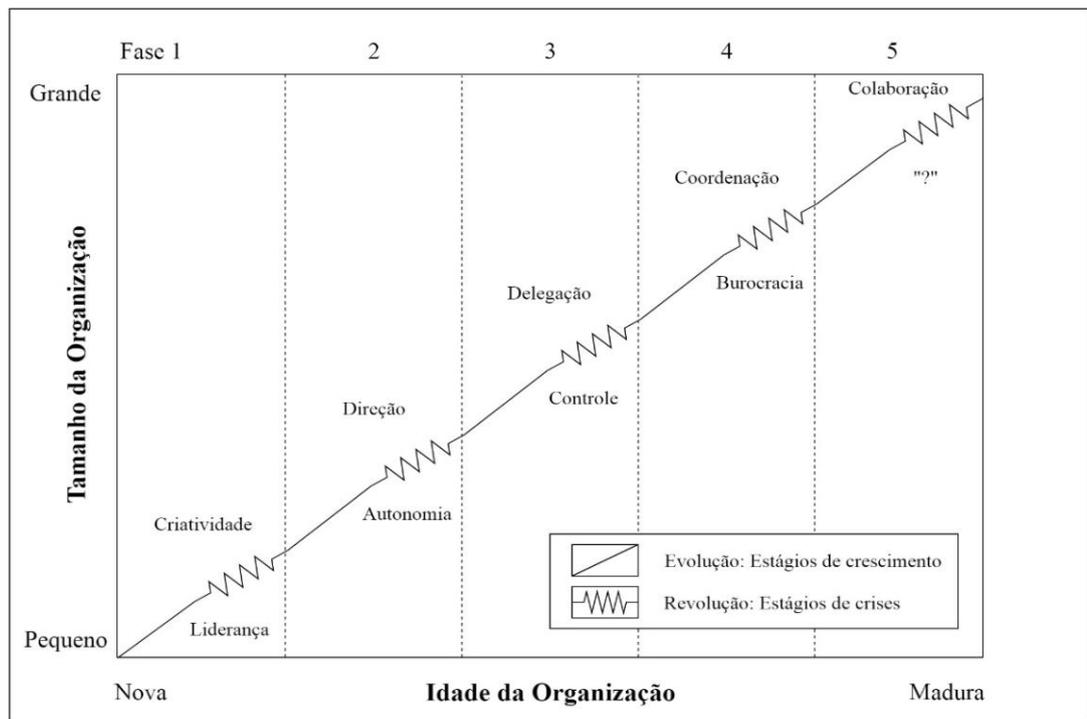
Greiner (1972/1998), ao analisar a literatura sobre como as empresas se desenvolvem, comparou-as com os ciclos que a natureza humana passa no decorrer de sua existência, e deparou-se com a ausência de um modelo que traduzisse de fato os estágios pelos quais uma empresa passa em seu desenvolvimento. O autor identificou cinco dimensões, quais sejam: idade e tamanho da organização (interferem sobremaneira em como a empresa vai dirigir suas forças e seus ativos); estágios de evolução (período mais propício à continuidade) e revolução (períodos de maior turbulência); e taxa de crescimento da indústria (relacionado mais ao momento em que a empresa se encontra – evolução/revolução).

As empresas não ficam estagnadas em um mesmo estágio ou perduram durante muito tempo nos mesmos problemas e dilemas - relacionados ao tamanho, por exemplo, que podem interferir nas informações que são repassadas de forma assimétrica, buscas acirradas pelo poder, entre outros conflitos -, assim, ao longo do processo de desenvolvimento, as organizações buscam utilizar-se das melhores práticas (ao menos deveriam fazer isso) a fim de continuar no mercado competitivo. Greiner (1972/1998) considera que ao passar por cada estágio de evolução, a organização terá uma etapa de revolução, a qual será ultrapassada e trará maior incentivo de crescimento. Este processo é cíclico e, em tese, resulta na elevação da empresa a níveis cada vez melhores.

Greiner (1972/1998) segrega o crescimento das organizações em cinco fases de evolução e revolução apreendidas pelas empresas, ilustradas na Figura 3, as quais são divididas nas seguintes fases do desenvolvimento: (i) **criatividade**, estágio de nascimento em que há uma preocupação mais elevada em estabelecer o produto e o mercado de atuação da empresa, momento mais informal e com decisões mais instintivas; (ii) **direção**, fase marcada por um crescimento sustentado sob liderança capaz e diretiva, maior especialização das atribuições, há um controle melhor estabelecido com sistemas de inventário, compras, orçamentos e outras padronizações; (iii) **delegação**, diz respeito a descentralização da estrutura organizacional, na qual há maior atribuição de responsabilidades aos gerentes e bônus para incentivos aos funcionários, a comunicação já não é mais tão facilitada quanto a percebida na primeira fase; (iv) **coordenação**, marcado pelo uso de sistemas formais e

centralização de funções em departamentos bem especificados; e, (v) **colaboração**, forte colaboração interpessoal, focalizada na resolução rápida de problemas e relações combinadas para atingimento dos objetivos.

Figura 3: Cinco Estágios de Crescimento de Greiner
AS CINCO FASES DO CRESCIMENTO



Fonte: Greiner (1972/1998).

Como demonstrado na Figura 3, os estágios de crescimento propostos por Greiner (1972/1998) possuem momentos de evolução e revolução, acompanhadas por consecutivas crises internas concernentes a questões de ordem gerencial e organizacional de coordenação e controle. Ao final de cada etapa/estágio, a empresa enfrenta uma crise que ameaça sua sobrevivência, mas que, ao mesmo tempo, a conduz a uma mudança – revolução – a qual a impulsiona para o próximo estágio de crescimento (KRISTENSEN, 2008).

Algumas das categorias fundamentadas em Greiner (1972/1998) podem ser visualizadas nas empresas, que são as seguintes: (i) Foco no Gerenciamento; (ii) Estrutura Organizacional; (iii) Estilo de Gerenciamento; (iv) Sistema de Controle; e, (v) Ênfase na Recompensa de Gestão. Tais categorias estão resumidas no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de Crescimento Organizacional

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Foco no Gerenciamento	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas
Estrutura da Organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada	Linhas de <i>staff</i> e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo de Gestão	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Observador	Participativo
Sistema de Controle	Resultados das vendas	Padrões de centros de custo	Relatórios e centros de lucro	Planos de centros de investimento	Estabelecimento de múltiplos objetivos
Recompensas	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus individuais	Divisão de lucros e opção de ações	Bônus para equipes

Fonte: Greiner (1972/1998).

A partir das categorias apresentadas no Quadro 1, é possível compreender os principais dilemas enfrentados pelas empresas em suas diferentes fases de crescimento no que tange a(o): foco, estrutura, estilo de gestão, sistema de controle e ênfase da remuneração gerencial. Assim, cada fase é caracterizada por uma estrutura organizacional bastante distinta quando comparada com a mesma categoria em outras fases, por exemplo. Ao se tratar da abordagem proposta por Greiner (1972/1998) considera-se o ciclo de desenvolvimento das organizações ao invés de adotar a concepção de ciclo de vida organizacional.

2.3.2 Estudos Anteriores

Estudos podem ser verificados com o enfoque no modelo proposto por Greiner (1972/1998), no cenário nacional. Grapeggia (2008) pesquisou a respeito do ciclo organizacional, com o objetivo de elaborar um modelo capaz de identificar as habilidades empreendedoras nas diferentes fases organizacionais, utilizando como base os modelos de Greiner (1972/1998) e Quinn *et al.* (2003). A autora considerou aspectos teóricos, opinião dos especialistas e realidade empresarial para construir seu modelo de ciclo de vida organizacional.

Morais e Silva (2014) estabeleceram como objetivo identificar em que fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) se encontravam as indústrias pertencentes à região metropolitana de Belo Horizonte/MG, a partir da abordagem de Greiner (1998). Em estudo mais recente e com objetivo distinto, Moraes, Silva e Araújo (2012) identificaram em qual fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) encontram-se os escritórios de contabilidade do Brasil, segundo o modelo de Greiner (1998).

No contexto internacional, são evidenciadas algumas pesquisas baseadas em Greiner (1972/1998). Adams e Zanzi (2005) exploraram as mudanças no gerenciamento da carreira e

estabeleceram conexão com o desenvolvimento do estágio de crescimento organizacional. No estudo de Kristensen (2008), a escolha pelo modelo de Greiner (1972/1998) se deu em razão do próprio desenvolvimento e adaptação do modelo, reformulado para empresas distintas daquele objeto de estudo de Greiner em seu trabalho precedente.

Cunha, Klann e Lavarda (2013) assinalaram, a partir de uma revisão de periódicos internacionais sobre ciclo de vida organizacional associado aos controles gerenciais, que existe interesse por parte dos pesquisadores quanto ao estudo dos controles gerenciais nos estágios do ciclo de vida organizacional. Apesar disso, foi identificada uma quantidade baixa de pesquisas com o enfoque analisado pelos autores, indicando uma possibilidade para futuros estudos.

Pesquisadores exploraram temas diversos, como: a construção de um modelo de CVO (GRAPEGGIA, 2008); o estudo de Morais e Silva (2014) sobre os estágios de CVO em que a empresa se encontra, sendo constatado entre os achados que aspectos considerados por Greiner (1972/1998) para a classificação das empresas nos estágios - idade, dimensão e tamanho – não são determinantes na alocação das fases da organização, contrariando os resultados defendidos no modelo proposto pelo autor; e, pesquisas associando a atividade de consultoria ao ciclo de vida das organizações (ADAMS; ZANZI, 2005; KRISTENSEN, 2008).

Ademais, a pesquisa do ciclo de vida das organizações enfoca, de maneira geral, no estudo das fases de CVO e na investigação de cunho revisional, traçando um panorama dos principais temas abordados concomitantemente ao ciclo de vida e aos controles gerenciais (CUNHA; KLANN; LAVARDA, 2013).

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a trajetória metodológica do estudo, que se subdivide em 4 subseções. Primeiramente, tem-se a classificação da investigação, em que são pontuados aspectos relevantes acerca da pesquisa qualitativa e do estudo de caso. Em um segundo momento, tem-se um detalhamento da empresa objeto deste estudo. No item 3.3 discorre-se sobre o protocolo da pesquisa e apresentam-se as definições operacionais da investigação. Por fim, os procedimentos relativos ao acesso ao campo e coleta de dados são comentados na sequência, na subseção 3.4.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa qualitativa traz à tona uma questão que não serve apenas ao engrandecimento da investigação no âmbito acadêmico, como também reflete aquilo que muitos acadêmicos retratam e almejam como estudiosos: “como se mover para frente?” (DENZIN, 2018). O autor destaca haver uma quebra na pesquisa qualitativa em relação aos movimentos unificados (enfoque positivista), em que há padrões e modelos rígidos a serem seguidos. Para o autor, desde 2005, há um conflito entre as metodologias mistas, interpretativas e da teoria crítica. Os critérios utilizados para a pesquisa de hoje são relativos, retirando a carga absoluta e definida que preponderou na pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa é entendida de maneira congênere, no sentido de que ela pode ser a interpretação da realidade, como construção da vivência presenciada pelo pesquisador (DENZIN, 2018; DENZIN; LINCOLN, 2006; YIN, 2016).

Segundo Modell (2005), a triangulação de métodos, que tem papel importante na pesquisa qualitativa, pode ser distinta dos demais, mas não é necessariamente independente das três outras formas de triangulação encontradas na literatura: dados, pesquisadores e teoria. Nesse contexto, o autor destaca três principais problemas de validade na pesquisa: (i) validade externa, a qual tem sido tradicionalmente concebida como a medida que os achados de um estudo particular podem ser generalizados entre populações, contextos e tempo; (ii) validade interna, refere-se à credibilidade das relações causais entre variáveis independentes e dependentes inferidas dos dados; e, (iii) validade do construto, refere-se a se os conceitos teóricos são adequadamente refletidos pelas definições operacionais e medidas dos fenômenos empíricos. A revisão feita pelo autor revela como as variações nas abordagens de triangulação influenciam a validação de achados empíricos e a contribuição para diversificar as alegações gerais sobre os méritos da pesquisa triangulada na literatura de contabilidade gerencial.

Para responder **como o uso do sistema de controle gerencial é influenciado pela família ao longo do desenvolvimento da empresa familiar**, a abordagem que foi utilizada nesta pesquisa teve um viés qualitativo (RICHARDSON, 1989). Esse encaminhamento metodológico se justifica devido ao fato de que a pesquisa qualitativa tem como uma de suas premissas o desejo de compreender o campo – fundamental para que se pudesse compreender o uso do sistema de controle gerencial, influenciado pela família ao longo do desenvolvimento da empresa.

Assim, para compreender o uso de sistemas de controle gerencial na empresa familiar, foi desenvolvido um estudo de caso. Trata-se de uma estratégia de pesquisa que, segundo Yin (2010) é uma investigação empírica que se dedica a evidenciar fenômenos em seu contexto de vida real, pouco evidentes, necessitando um estudo aprofundado, em que se encontram muitas variáveis de interesse, múltiplas fontes de evidências com objetivo de orientar a coleta e análise de dados. O autor salienta que o estudo de caso ajusta-se ao pesquisador que pretende responder questões do tipo “como” e “por que”. O “como” é a indagação feita nesta dissertação, na intenção de entender de que maneira são usados os controles na empresa.

3.2 Empresa Estudada

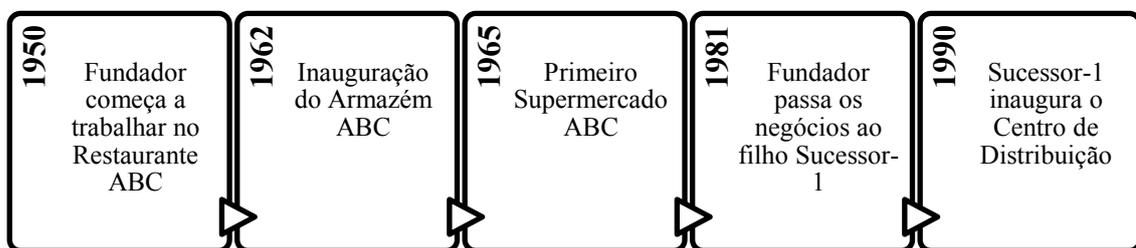
A escolha pela empresa selecionada neste estudo se deu por se tratar de uma empresa familiar, crucial para o interesse da pesquisadora, bem como, em virtude da acessibilidade. Outro fator foi o fato de ser uma organização de grande relevância no cenário regional, devido ao forte apego que os gaúchos têm em relação aos empreendimentos locais, que são preferidos em relação aos nacionais.

A empresa objeto do estudo é um supermercado, uma rede de distribuição e comercialização de produtos alimentícios, fundada em 1965, por um homem de 39 anos à época da constituição da empresa, e que nesta pesquisa foi denominado de **Fundador**. A empresa conta atualmente com 10 lojas, localizadas nas cidades de Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul, no Rio Grande do Sul, sendo que sua Sede Administrativa está localizada desde sua concepção em Rio Grande. Para preservar a identidade da empresa estudada, nesta investigação a mesma será denominada Supermercado ABC.

A atividade comercial do Fundador da empresa começou em 1950, conforme relatado pelo **Sucessor-1** (que é o atual Diretor-Presidente) e pela esposa do Fundador/mãe do Sucessor-1, com um restaurante que manteve suas atividades até 1954, quando começou o negócio de atacado de gêneros alimentícios.

Atualmente, a rede tem cerca de 2 mil colaboradores, distribuídos entre as 10 lojas e a Sede Administrativa/Gerencial. A fundação e continuação do negócio estão associadas ao vínculo familiar, através da sucessão ocorrida do Fundador para seu filho, nesta pesquisa, denominado **Sucessor-1**, que se encontra no comando da empresa até os dias de hoje. Há entre os colaboradores, um dos filhos do Sucessor-1, que é o filho que atua na administração dos negócios da família, além de um sobrinho da esposa do Sucessor-1. A seguir, na Figura 4, é apresentada uma evolução dos negócios da família, com destaque para alguns dos fatos que marcaram sua história.

Figura 4: Fatos da Evolução Histórica



Fonte: Página institucional de rede social.

Os fatos apontados na Figura 4 serviram para um entendimento preliminar de quais tópicos poderiam ser exploradas no acesso ao campo e sobre quais pontos seriam levados em consideração na construção das entrevistas.

3.3 Protocolo de Estudo e Definições Operacionais

A instrumentalização da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, observação e análise documental. Para estruturação dos dados obtidos, todo o processo de coleta de dados foi norteado por um Protocolo de Estudo de Caso e foram realizadas definições operacionais para preservar a validade e confiabilidade dos achados.

O protocolo (**APÊNDICE A**) atribui confiabilidade ao estudo de caso, pois além de conter o instrumento (**APÊNDICE C**) que foi utilizado na pesquisa, proporciona a visualização dos procedimentos e as regras que foram estipuladas para sua condução (YIN, 2010). Para Martins (2006), o protocolo serve para orientar e regular a maneira que a pesquisa será conduzida, garantindo que ela possa ser replicada. Conforme expressa Yin (2016, p. 91), o “protocolo é usado para indicar um conjunto mais amplo de procedimentos e perguntas do que o clássico *instrumento*”, ou seja, o instrumento está contido no protocolo, porém, não são utilizados como sinônimos. O protocolo utilizado nesta pesquisa foi construído a partir de Mucci (2014). Adicionalmente, utilizou-se o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) - (**APÊNDICE B**), baseado em Oro (2015).

Para Yin (2010), o protocolo procura demonstrar não só o instrumento em si, como também todos os passos adotados e as especificações que foram seguidas para a construção e utilização do instrumento. O autor sugere que um protocolo possua alguns elementos, essenciais para que a confiabilidade almejada neste tipo de documento seja alcançada, tais como: (i) dar uma visão geral do projeto; e, (ii) explicar sobre os procedimentos adotados no campo.

As entrevistas realizadas foram conduzidas de maneira aberta, as questões foram preparadas e estudadas para que fossem feitas de maneira natural, sem seguir exatamente o roteiro pré-estabelecido, assim como indica Yin (2016). Segundo o autor, o protocolo dá o direcionamento mental para a investigação, mas o principal instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa é o pesquisador. Assim, o protocolo disponível no Apêndice A fornece um guia de como a investigação foi conduzida, mas não necessariamente ilustra a sequência e o formato dos questionamentos realizados. Conforme a aproximação com o campo foi se processando, houve preocupação em garantir que o conteúdo das perguntas constantes dos roteiros estivesse contemplado nas entrevistas realizadas. Os constructos utilizados para operacionalizar esta pesquisa são apontados no Quadro 2, servindo de esclarecimento dos temas e das definições abordadas.

Quadro 2: Definições Operacionais da Pesquisa

Constructo	Autor(es)/Ano	Como foi abordada na dissertação
Empresa Familiar	Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Empresa familiar é aquela gerenciada e/ou governada para manter a visão do negócio controlada pelos membros da mesma família e sustentável ao longo das gerações, expressando a essência da empresa familiar.
Influência da Família	Astrachan, Klein e Smyrnios (2002)	Percebem a empresa familiar sob uma perspectiva da extensão e da maneira como tal empresa se envolve e é influenciada pela família. Os autores consideram a Teoria F-PEC uma escala que se subdivide em três subescalas: (i) poder, no qual a família pode influenciar a empresa por meio da propriedade, governança e participação na gestão; (ii) experiência, diz respeito à sucessão e aos membros que contribuem com a empresa familiar; e (iii) cultura, considera questões relacionadas aos valores e ao comprometimento familiar nos negócios.
Sistema de Controle Gerencial	Malmi e Brown (2008)	Uma das ideias centrais dos autores segue a percepção dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) como um pacote. O estudo dos SCG como um pacote é definido como uma coleção ou um conjunto de controles ou sistemas de controle contemplando: controles culturais, administrativos e cibernéticos, planejamento e sistemas de remuneração e recompensas.
Desenvolvimento Organizacional	Greiner (1972/1998)	O modelo proposto é a base para o entendimento das fases que a organização vivenciou ao longo de sua trajetória, identificando momentos decisivos de evolução e revolução.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as ações desenvolvidas para estruturação do protocolo e para as definições operacionais, destacam-se as primeiras conversas com o Sucessor-1 e a Fundadora, realizadas para coletar dados preliminares da organização e efetivar a possibilidade de execução do estudo. Após este primeiro contato, buscou-se saber mais sobre a história da organização e sua importância para a região. Adicionalmente, a aproximação com o campo mostrou-se relevante para definição de quais modelos teóricos mostravam-se mais aderentes com a empresa estudada.

3.4 Trabalho de Campo

A ida ao campo representa a inserção do pesquisador no ambiente organizacional, vivenciando efetivamente o ambiente da empresa, seja através de entrevistas ou por meio de conversas informais e observação. Quando se trata de pesquisa qualitativa, a coleta de dados no campo quase sempre exige a interação do pesquisador com o cotidiano, seja de pessoas ou, no caso desta investigação, pessoas e a organização (YIN, 2016). O detalhamento referente ao acesso ao campo e as formas utilizadas para a coleta de dados neste estudo estão explicadas a seguir.

3.4.1 Acesso ao Campo

As entrevistas foram realizadas com os principais gestores e com colaboradores identificados como sendo pessoas chave na construção da pesquisa e conexão dos achados: Fundadora, Diretor-Presidente, Diretor de Recursos Humanos e Recursos Institucionais, *Controller*, Coordenador de Recursos Humanos, Contadora, Diretor Superintendente e Diretor Comercial. Foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas. Os questionamentos foram inspirados em Oro (2015) e Moreira (2016) e complementados com base na literatura. Por meio desses questionamentos, foi caracterizada a empresa e buscou-se identificar e compreender o uso dos controles na organização. Quanto ao constructo da Escala da Influência Familiar, a intenção preliminar foi utilizar o questionário formulado por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), que foi reformulado para atender aos anseios desta pesquisa, no sentido de buscar colher informações mais aprofundadas com as entrevistas realizadas. Tais instrumentos estão descritos a seguir.

Em linhas gerais, foram realizados questionamentos com o intuito de caracterizar a empresa familiar e o núcleo de gestão (ORO, 2015) e para aprofundar o entendimento do contexto organizacional no momento da pesquisa, relativos à estrutura do organograma, tamanho e estrutura financeira e sobre a Contabilidade e Controladoria da empresa (MOREIRA, 2016).

A primeira aproximação com o campo foi feita através de reunião para estabelecer como se daria a investigação. O Diretor-Presidente se mostrou solícito e aberto às futuras entrevistas, assim como consentiu com as observações e análise de documentos que pudessem ser úteis a esta pesquisa. Nos primeiros contatos, já na empresa, apesar do pronto atendimento em relação às entrevistas, foi identificado que a possibilidade de manter uma proximidade diária com a empresa não seria viável, visto que as entrevistas foram todas marcadas antecipadamente. Assim, não houve interação com as pessoas entrevistadas na organização, fora do âmbito entrevistador/entrevistado. As observações e análise de documentos se deram de maneira gradual e acessível, assim que foram evidenciados eventos e documentos que pudessem servir para aprimorar os achados desta investigação.

3.4.2 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu pelos seguintes meios: entrevistas, observação e análise de documentos e objetos da organização.

3.4.2.1 Entrevistas

Segundo Martins (2006, p. 27), a entrevista “trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”. Conforme o autor, é um procedimento demorado e mais custoso quando comparado à aplicação de questionários, mas que permite obter elementos relevantes capazes de confirmar evidências coletadas por meio de outras vias, bem como promover a triangulação dos dados de forma geral, aumentando assim, a confiabilidade da investigação. Assim, buscou-se traduzir esta confiabilidade ao triangular diferentes personagens nas entrevistas, ou seja, foram entrevistados membros diversos, como Diretorias e cargos menos gerenciais, capazes de proporcionar diferentes percepções sobre os mesmos temas.

A história oral e a pesquisa historiográfica (VERGARA, 2015) embasaram a condução das entrevistas no que tange ao resgate histórico realizado nesta pesquisa. As questões utilizadas nas entrevistas foram adaptadas ao contexto da organização, não sendo seguidas de maneira absolutamente rígida quando aplicadas aos respondentes, tampouco houve uma postura e comportamento padronizados em cada conversa, pois, como sugere Yin (2016, p. 119), deve haver um “relacionamento social” durante a entrevista, que respeite as individualidades de cada respondente.

As questões foram separadas por blocos: no **Bloco 1** têm-se as questões referentes à caracterização e história da empresa familiar; o **Bloco 2** possui questionamentos sobre o desenvolvimento organizacional; o **Bloco 3** retrata o uso do sistema de controle gerencial no negócio; e, por fim, o **Bloco 4** faz referência à influência familiar. Para cada respondente optou-se por fazer perguntas de maneira que fossem relacionadas com o cargo e posição na empresa, sendo membro familiar ou não.

A primeira aproximação com a empresa deu-se por meio de uma conversa informal com o Sucessor-1, atual Diretor-Presidente, em 09/03/2018, nas dependências da universidade, com duração de aproximadamente 60 minutos. Nesta conversa informal foi apresentada uma visão geral da proposta de pesquisa e o Sucessor-1 autorizou a realização da investigação no Supermercado ABC. Adicionalmente, o Diretor-Presidente da empresa fez uma exposição dos negócios da família, e forneceu informações gerais sobre a história da empresa e sua atual configuração em termos de estrutura administrativa. Também foram indicadas as pessoas chave da organização e que, no entender do Sucessor-1, poderiam ser entrevistadas para atingir o objetivo a ser investigado.

Num segundo momento, em 16/03/2018, em um ambiente familiar/residencial aconteceu outra conversa informal, que durou cerca de 1 hora e 30 minutos com a Fundadora da empresa (esposa do Fundador e mãe do Sucessor-1). Da mesma forma que o filho, na conversa do dia 09/03, ela contou a trajetória do Fundador e relatou sobre sua própria história dentro da organização.

Estes contatos iniciais foram essenciais para o entendimento da organização como um todo, pois proporcionaram uma visão geral do processo de desenvolvimento da empresa a partir do olhar de dois membros chaves da família. Após essa aproximação, foram delimitados os modelos que então promoveriam suporte à pesquisa e assim foi construída a fundamentação e o desenho metodológico da investigação.

Em setembro de 2018 foi efetivamente iniciado o acesso ao campo. Realizou-se uma entrevista com o Diretor de Recursos Humanos (RH) e Relações Institucionais (RI) e o Sucessor-1, em 10/09/2018, com duração de 1 hora e 30 minutos aproximadamente, no Centro de Distribuição/Sede Administrativa da empresa. Neste momento foram definidas algumas particularidades em relação a quais aspectos seriam abordados, ocorreu a apresentação da proposta desta dissertação e um *tour* pela organização para conhecimento da mesma. Nesta ocasião foi feita uma apresentação geral do projeto da dissertação, sendo abordados aspectos relativos aos objetivos e metodologia adotada para o estudo na

organização. Também foi assinado o Protocolo de Ética da Pesquisa de Campo (APÊNDICE A), pelo Diretor-Presidente (Sucessor-1) da instituição, formalizando o acordo entre as partes (universidade e empresa).

No dia 17/09/2018, retornou-se ao mesmo local para uma entrevista com o Sucessor-1, a qual teve duração de cerca de 2 horas e 20 minutos, e foram tratadas as questões sobre aspectos gerais da empresa e sobre a influência da família no negócio. Ao ser questionado sobre a possibilidade de gravação da entrevista, o Sucessor-1 expos que ficaria mais à vontade se não houvesse registro e, por este motivo, não foi efetuada gravação.

Para a entrevista com o Sucessor-1, utilizou-se como guia todas as questões do Bloco 1, do Bloco 2, excetuando-se o item 5, que explora aspectos relacionados com recompensas e também foram realizados questionamentos acerca dos controles culturais (item 1 do Bloco 3). Como o entrevistado espontaneamente contou a história da empresa, o roteiro não foi seguido linearmente.

Em 26/09/2018, foi realizada uma entrevista de aproximadamente 3 horas com o Diretor de RH/RI. Foram abordados assuntos concernentes às informações gerais e caracterização da empresa, assim como sobre a evolução e o sistema de controle utilizado. A gravação desta e das demais entrevistas foram autorizadas pelos entrevistados. Outra entrevista, no dia 03/10/2018 foi realizada com o mesmo respondente. Nesta entrevista, com 2 horas e 45 minutos de duração, foram abordadas questões do Bloco 1, Bloco 2, e os itens 1 (controles culturais) e 4 (remuneração e recompensas) do Bloco 3.

Na data de 18/10/2018, realizou-se uma entrevista de 2 horas e 30 minutos com o *Controller* da organização. Foram tratados assuntos específicos da caracterização da empresa, os controles usados e o desenvolvimento percebido da organização. Nesta oportunidade, o Coordenador de Recursos Humanos também se fez presente e acompanhou e participou da entrevista. As questões feitas para o entrevistado foram as constantes no Bloco 1, caracterizando os controles específicos da área contábil, do Bloco 2 as perguntas feitas foram sobre o foco das operações, o sistema de controle, estrutura da organização e estilo de gestão percebido. Do Bloco 3 foram questionados o planejamento e os controles administrativos e cibernéticos utilizados. Ainda foi solicitado ao entrevistado que discorresse a respeito das atividades que desempenha na empresa e sobre como percebe sua evolução e desenvolvimento.

Em 26/10/2018 o Coordenador de Recursos Humanos foi entrevistado e questionado com base nas perguntas do Bloco 4, em que são abordadas as subescalas de poder e experiência da abordagem F-PEC. Também se questionou sobre a evolução e desenvolvimento da empresa e do próprio entrevistado, bem como seu tempo de atuação na organização e solicitou-se uma descrição das atividades que executa.

O Diretor Superintendente (Sucessor-2) foi entrevistado no dia 30/10/2018. Foram realizados os questionamentos constantes do Bloco 1 de caracterização da empresa familiar; perguntou-se sobre o foco das operações, estrutura, estilo de gestão e sistema de controle usado na organização (Bloco 2). As questões do Bloco 3 foram em relação aos controles culturais e administrativos e sobre o planejamento. Por fim, foram feitas as perguntas do Bloco 4, referentes à subescala do poder, da experiência e da cultura, assim como foi questionado sobre seu novo projeto profissional, ligado à empresa, que emergiu nas entrevistas anteriores.

No dia 01/11/2018 foi realizada uma entrevista de 31 minutos com a Contadora do Supermercado ABC. Foram realizados os mesmos questionamentos feitos ao *Controller*, na entrevista do dia 18/10/2018.

A última entrevista foi realizada com o Diretor Comercial da organização no dia 08/11/2018. Esta entrevista ocorreu, pois foi percebido que este setor exerce muita influência no negócio como um todo, sendo citado pela maioria dos atores entrevistados anteriormente. Para este Diretor foram realizadas questões relativas Bloco 1 de caracterização da empresa familiar; do Bloco 2 sobre o foco das operações, a estrutura da organização, o estilo de gestão percebido, o sistema de controle usado e as recompensas; e do Bloco 3 foram questionados os controles culturais, o planejamento e a remuneração e recompensas.

A seguir, o Quadro 3 apresenta um resumo das entrevistas realizadas, com indicação da data de realização, identificação do entrevistado, seu tempo de empresa e tempo de duração da entrevista. Com exceções das primeiras aproximações realizadas em março/2018, todas as demais entrevistas foram realizadas na Sede Administrativa da empresa e tiveram duração total de aproximadamente 18 horas.

Quadro 3: Relatório das Entrevistas Realizadas

Data da Entrevista	Entrevistado(a)	Tempo de Empresa	Duração da Entrevista
09/03/2018	Sucessor-1	Desde seu nascimento	1 hora
16/03/2018	Fundadora	Desde o começo da empresa	1h30min
10/09/2018	Diretor de RH/RI e Sucessor-1	12 – 15 anos	1h30min
17/09/2018	Sucessor-1	Desde seu nascimento	2h20min
26/09/2018	Diretor de RH/RI	12 – 15 anos	3h
03/10/2018	Diretor de RH/RI	12 – 15 anos	2h45min
18/10/2018	<i>Controller</i>	27 anos	2h30min
26/10/2018	Coordenador de RH	7 anos	1h45min
30/10/2018	Diretor Superintendente	22 anos	50min
01/11/2018	Contadora	12 anos	31min
08/11/2018	Diretor Comercial	2 anos	56min

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das entrevistas relacionadas no Quadro 3, houve tentativas de contatar o Diretor Administrativo/Financeiro e o outro filho do Sucessor-1, que atua no segmento de veículos do mesmo negócio familiar; entretanto, devido a contratempos que ficaram fora do alcance da pesquisadora, tais entrevistas não puderam ocorrer em tempo hábil para esta dissertação.

3.4.2.2 Observação

De acordo com Yin (2016), a observação tem potencial de produzir dados básicos, pois são vistos diretamente pelo observador e não são fatos relatados por terceiros, nem entendimentos de outrem. Otley e Berry (1994) indicam que, nas ciências sociais, os pressupostos teóricos do observador influenciam as observações, os fenômenos percebidos e a interpretação que é dada sobre tais aspectos.

No dia 10/09/2018 foi realizado um *tour* pela organização com o Diretor de Recursos Humanos, podendo assim ser observados os postos de trabalho dos colaboradores do setor administrativo da empresa, a estrutura geral da Sede Administrativa, bem como o setor de depósito das mercadorias do Centro de Distribuição.

Em 18/10/2018, após a conversa com o *Controller* da empresa, conheceu-se a sala do respectivo colaborador, bem como foi feita a visitação pelos principais setores e algumas das acomodações da empresa, como o depósito. Conversou-se rapidamente com o gerente do setor que falou sobre a insuficiência do espaço para as mercadorias.

Na data de 22/10/2018, participou-se da denominada “Integração” na empresa objeto deste estudo. Na ocasião foi possível visualizar aspectos importantes relacionados à recepção

dos novos colaboradores, ao entrarem na organização. A integração, como o próprio nome já diz, busca agregar colaboradores que se identificam com a empresa, pois nesse momento/atividade, são demonstrados os valores primordiais e aquilo que se espera dos novos integrantes da empresa, que farão parte do ambiente organizacional.

A empresa permitiu que, no dia 23/10/2018, se participasse da “Super Convenção” anualmente promovida pela organização. O evento teve início às 13 horas e 30 minutos e encerrou por volta das 20 horas e teve o propósito de reunir colaboradores com o objetivo de “preparar a equipe para oferecer um final de ano muito especial aos nossos clientes” (convite da Super Convenção).

Além disso, nas entrevistas realizadas com o Diretor de Recursos Humanos e Relações Institucionais foram apresentadas planilhas que servem de base para a construção e acompanhamento do Planejamento e do Orçamento. A base de dados utilizada para o cálculo das remunerações extras (avaliação de desempenho informal), assim como os números relativos aos índices de rotatividade foram explicados pelo Diretor.

O organograma foi esclarecido pelo Diretor de RH, que demonstrou as hierarquias e funções exercidas por cada membro da alta gestão. Essa discussão possibilitou a identificação dos papéis de alguns colaboradores na empresa, bem como auxiliou na determinação dos potenciais respondentes para as entrevistas.

3.4.3.3 Documentos/Objetos

Yin (2016) afirma que os documentos podem ser usados com a intenção de complementar as entrevistas. O acesso ao Código de Conduta da organização foi primordial para identificar “os princípios éticos e normas de conduta que devem orientar as relações internas e externas de todos os colaboradores” (Código de Conduta do Supermercado ABC). Também neste documento puderam ser verificados outros itens, tais como: mensagem de boas-vindas; história da empresa; sua missão, visão e valores; deveres e responsabilidades; penalidades, entre outros princípios.

Os documentos relativos ao planejamento organizacional, ao orçamento e às planilhas de acompanhamento da avaliação de desempenho e rotatividade das lojas, foram demonstrados a partir da apresentação feita em *slides* pelo Diretor de RH em uma das entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente dissertação são analisados os principais eventos históricos ocorridos ao longo da vida do Supermercado ABC, a influência da família nesses momentos e para o desenvolvimento da empresa como um todo, ao longo de sua trajetória, assim como os controles que foram e/ou ainda são utilizados, e que proporcionam a continuidade do negócio até o momento. Esta seção está dividida em 7 subseções.

Primeiramente têm-se as percepções de cada entrevistado a respeito da história da empresa, na seção 4.1. Na seção 4.2 são apresentadas as percepções dos entrevistados acerca da influência da família no negócio. Na terceira seção (4.3), tem-se o desenvolvimento da organização. E, ainda na análise das percepções dos entrevistados, na seção 4.4, são explorados os achados sobre o sistema de controle gerencial utilizado na organização. No item 4.5 são demonstradas as observações feitas ao longo do estudo. Na seção 4.6 são apresentadas as compreensões advindas a partir da análise dos documentos. E, por fim, na seção 4.7 são discutidos os resultados.

4.1 Resgate Histórico

Uma das formas de viabilizar o resgate histórico de uma organização é por meio da pesquisa historiográfica, que “visa ao resgate dos acontecimentos e das atividades humanas ao longo do tempo” (VERGARA, 2015, p. 124). Assim, pode-se visualizar a história vivenciada por determinado grupo em um contexto específico já passado. Outra maneira de fazer pesquisa sobre a história com foco em organizações é através da história oral – um método de pesquisa que busca estudar e registrar acontecimentos e trajetórias de pessoas em vida (VERGARA, 2015). Assim, neste estudo empregou-se a estratégia de pesquisa de história oral para compreender o desenvolvimento, em termos de evolução histórica, do Supermercado ABC. Tanto a historiografia quanto a história oral permitem o resgate das trajetórias de indivíduos e organizações. As entrevistas nesse tipo de pesquisa servem para que os acontecimentos da história da pessoa e da empresa sejam relatados de maneira cronológica, para posterior interpretação do pesquisador (VERGARA, 2015).

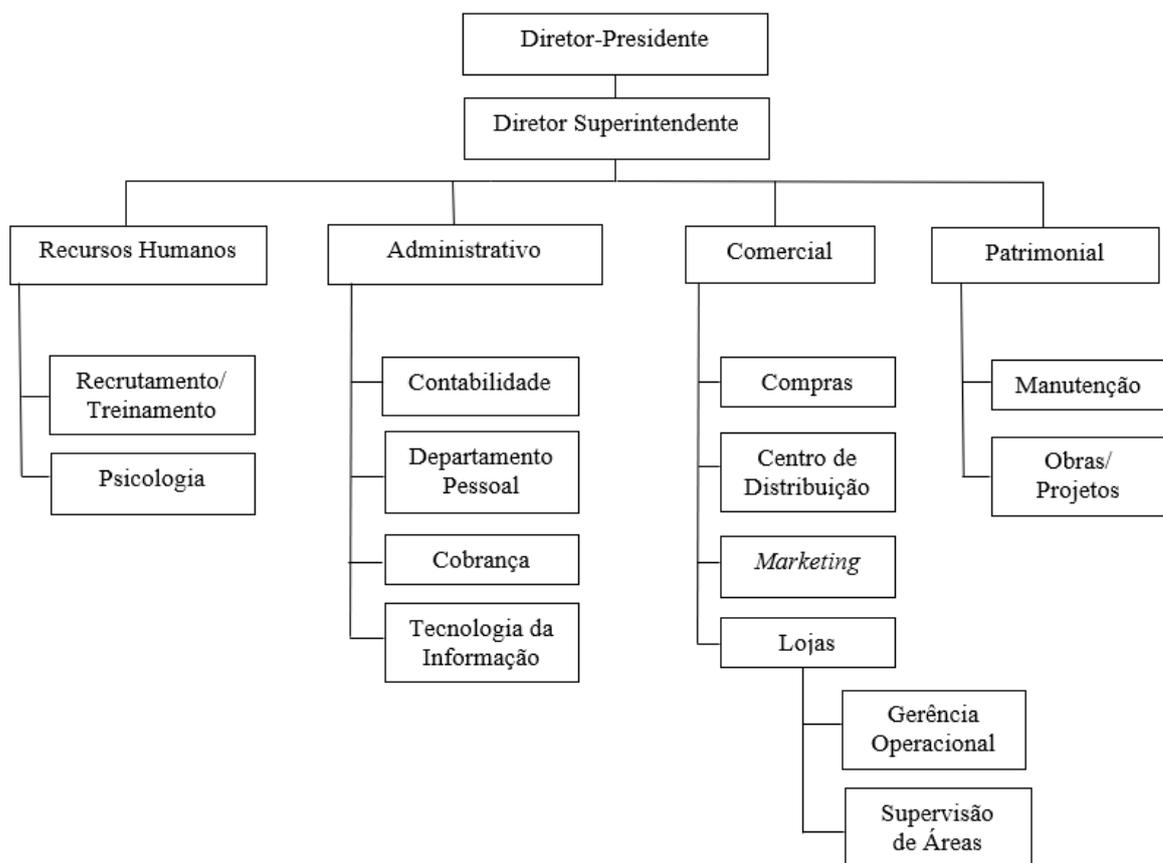
Foi em 1928, com apenas 2 anos de idade, que o **Fundador**, vindo de Portugal com seus pais, desembarcou no Brasil. Aos 16 anos, deixou o trabalho no campo para ganhar a vida na cidade, em Rio Grande/RS. Seu primeiro emprego foi em um restaurante. Anos depois se tornou dono do negócio. Passou, então, a oferecer alimentação e hospedagem aos agricultores e outras pessoas que procuravam oportunidades na cidade. Em pouco tempo o pequeno restaurante cresceu e se transformou em um armazém de secos e molhados,

evoluindo para uma grande rede de supermercados. Hoje, o empreendimento possui 10 lojas, sendo uma das maiores redes de supermercados da região, além de outras atividades do grupo como pecuária, venda e locação de carros e hotelaria.

No dia 09 de março de 2018 foi feito o primeiro contato com o **Sucessor-1**, em uma conversa informal para obtenção de informações preliminares e discussão da possibilidade de realização da pesquisa na empresa. Na oportunidade, foram explanados pontos sobre a estrutura básica da organização, assim como quais as pessoas chave que poderiam fornecer as informações necessárias para a condução deste estudo.

Um organograma preliminar foi rascunhado (Figura 5) pelo Sucessor-1 para dar uma ideia de como a empresa está alicerçada administrativamente.

Figura 5: Organograma Preliminar



Fonte: Elaborado a partir da ilustração do Sucessor-1.

A seguir, no dia 16 de março de 2018, foi feito contato com a **Fundadora**, mãe do Sucessor-1, que gentilmente explicou, em uma reunião/café informal, sobre como seu esposo estruturou a, hoje, rede de supermercados. Ela forneceu uma ideia de como tudo começou, traçando a evolução dos negócios da família e também pessoal do casal, que compartilhou a vida e os negócios desde 1953 até o falecimento do Fundador em 2014.

Em setembro de 2015 o empreendimento completou 50 anos, ocasião em que a empresa reuniu os principais acontecimentos e fatos marcantes da sua trajetória em um material oficial, disponibilizado na sua rede social. A análise desse material permitiu a triangulação entre os fatos relatados pelos entrevistados e as fotos e histórico disponibilizados na rede social. As percepções dos entrevistados são relatadas a seguir, separadas por respondente.

A esposa do Fundador, que também é mãe do Sucessor-1, relatou que fez parte do negócio desde o começo e, por esse motivo, ela foi denominada neste trabalho de **Fundadora**. De acordo com ela, o Fundador já havia adquirido o restaurante quando se conheceram; era um homem muito ativo e dinâmico, que desempenhou várias atividades ao longo de sua vida. Depois do encerramento das atividades do restaurante, o Fundador abriu um armazém, no ano de 1958, em que eram vendidos produtos tanto no atacado quanto no varejo, algo parecido com um supermercado à época e, segundo ela, foi dessa maneira que começou o supermercado. O lema do Fundador era fazer o que os outros não faziam, o que demonstra seu espírito empreendedor em meados dos anos 50. Segundo a Fundadora, ele (Fundador) tinha uma visão além dos negócios.

A Fundadora relatou que trabalhou muito no negócio da família, restando-lhe pouco tempo para as atividades de casa e o papel de mãe. Ela reforçou que na ocasião da inauguração do primeiro supermercado, em 1965, o Sucessor-1 era criança, e ela precisava se dedicar ao empreendimento que crescia muito rapidamente. Em 1972, foi aberto o segundo supermercado, em um local mais afastado do ponto central da cidade, em que não circulavam ônibus. Em meio a risos, a Fundadora relembra que o Fundador não se intimidou com as críticas recebidas em função da localização do empreendimento; adquiriu 4 carros para transportar os clientes e suas compras, e ainda obteve parceria para pavimentar algumas ruas que conduziam a população até o Supermercado ABC.

Outro ponto ressaltado pela Fundadora foi o fato de o Fundador ser bastante rígido e até teimoso por vezes, mas ao mesmo tempo, muito bom com os colaboradores, ajudando-os financeiramente, sobretudo em momentos de dificuldade. Ela também pontuou a simplicidade do Fundador e sobre as estratégias que usava para ampliar o negócio – comprava as casas ao lado das lojas existentes e enquanto não tinha condições de ampliá-las, cedia as casas para moradia dos funcionários.

Segundo a Fundadora, o Fundador afastou-se dos negócios quando o Sucessor-1 não cedeu aos conselhos do pai e, mesmo contra sua vontade, optou pela construção de um Centro

de Distribuição. Como o Sucessor-1 manteve sua posição com relação a necessidade de centralizar algumas atividades, o Fundador acabou comprando mais alguns campos nos arredores da cidade e dedicou-se à plantação de pinos.

A Fundadora contou que com apenas 10 anos de idade, o Sucessor-1 fazia serviços bancários, e que, por exigência do pai, precisou trabalhar em vários setores do supermercado até assumir um cargo mais alto. Tal processo também foi feito com os dois filhos homens do Sucessor-1, sendo que um deles continua na empresa (Sucessor-2) e o outro trabalha em outro segmento dentro do grupo.

A Fundadora ressaltou que a consolidação da empresa foi um processo bastante difícil, pois o Fundador teve que começar a partir de suas próprias conquistas, devido ao fato de não ter herdado nada dos pais. Comentou sobre pessoas que fizeram parte do sucesso da empresa e que ajudaram o Fundador na sua construção e citou um de seus cunhados. Expressou que seu relacionamento com a esposa do Sucessor-1 é muito bom, equiparando a nora a uma filha.

Ao ser indagada sobre a relação do Fundador, do Sucessor-1 e do Sucessor-2 (filho do Sucessor-1) com os colaboradores, a entrevistada declarou que atualmente os comportamentos e atitudes não são mais os mesmos, pois agora são muitos colaboradores e as relações são menos pessoais. Segundo ela, antes todos se conheciam, o Fundador tinha contato direto com todos seus colaboradores, que eram em menor número, mas mesmo hoje, com tantos colaboradores, ainda existe uma boa relação entre os diferentes níveis.

Conforme relatado na seção 3, depois da primeira aproximação com o campo, que se deu em março de 2018, o contato foi reestabelecido em setembro. No dia 17/09/2018 realizou-se a primeira entrevista com o **Sucessor-1**, iniciada pontualmente conforme agendado, às 17:00 e estendendo-se até às 19:20. Como havia sido indicado que o principal objetivo dessa primeira entrevista consistia em conhecer, com mais detalhes, a história da empresa, o Sucessor-1 fez uso de um material em *slides* no computador, porém, pouco depois acabou abandonando a sequência da apresentação e preferiu relatar a história que vivenciou ao longo do desenvolvimento do Supermercado ABC.

Segundo o Sucessor-1, seus pais vieram de Portugal quando o Fundador tinha 2 anos de idade. Dos 3 filhos do casal, ele (o Fundador) era o empreendedor. Nascido em 30/04/1926, era um líder nato e considerado autoritário. De acordo com o Sucessor-1, o pai sempre queria ser o melhor, e tinha um espírito vencedor. Foi dono de um restaurante, onde inicialmente era empregado, depois o arrendou e comprou. Na sequência, o Fundador do

Supermercado ABC fragmentou as atividades do restaurante, mantendo o serviço de fornecimento de refeições, mas adicionando a atividade de armazém.

O Sucessor-1 estabeleceu uma ordem cronológica, com os principais pontos da trajetória da empresa e do pai (Fundador). Em 1950, o Fundador se tornou proprietário do restaurante junto com a Fundadora e em 1954 tiveram um filho – o Sucessor-1. Quando o Fundador tinha mais ou menos 20-24 anos tornou-se dono do restaurante. Antes disso, ele já havia trabalhado como “arrestador” de cebola em São Jose do Norte, e também atuou na área da construção civil, em Montevideo (na construção do Estádio do Peñarol), e em São Paulo. Por volta de 1958/1960 começava o Supermercado ABC, com a primeira loja inaugurada em 1965. Com cerca de 6 ou 7 anos o Sucessor-1 já trabalhava com o pai, fazia até mesmo compras de produtos para revenda no negócio.

O relato do Sucessor-1 indica que, inicialmente, havia mais familiares envolvidos no negócio: irmão da Fundadora, a Fundadora, o Fundador e um irmão do Fundador. Para o Sucessor-1, foi entre os anos de 1960/1965 que o supermercado ganhou força e aconteceu sua estruturação. Em 1961, já era um supermercado grande, e a Festa do Mar – um evento cultural expressivo ocorrido na cidade expandiu o movimento da loja. Esta primeira loja contava com cerca de 40 a 50 funcionários. Em 1970 houve a inauguração de outra loja, gerenciada por um irmão do Fundador.

Para o Sucessor-1, a inspiração do Fundador para o negócio vinha de suas viagens para a Europa, da convivência com fornecedores e representantes comerciais; e também da leitura de revistas. Segundo o Sucessor-1, o Fundador tinha grande apreço pela leitura. Por volta de 1965/1970 ocorreu a compra de um terreno para construção de uma nova e grande loja. Como o Fundador receava que um supermercado grande assustasse os clientes, o prédio foi construído de forma oval, para dar a ideia de não ser tão grande. O Sucessor-1 relatou que o Fundador tinha um desenvolvimento mental apurado, e com certo tom de ironia, mencionou que o pai se dizia hipnotizador (fez um curso com apostilas vindas de Portugal), que tinha espírito dominador e cabeça diferenciada.

Com mais ou menos 10 anos de idade, o Sucessor-1 fazia serviço bancário para o negócio da família, e transportava uma quantia que hoje equivaleria a cerca de 200 mil reais em um simples malote até o banco (era estafeta). O Sucessor-1 comentou que nessa época, o movimento do supermercado cresceu substancialmente e os negócios da família prosperavam de forma plena.

Conforme o Sucessor-1, foi difícil manter uma boa relação com o pai em meio ao crescimento do Supermercado ABC e as mudanças de gestão impostas pela demanda de trabalho. Em virtude dessas dificuldades, o Sucessor-1 optou por afastar-se dos negócios do supermercado e assumiu o comando de um outro segmento da família – algo que hoje se aproximaria de uma concessionária de veículos. Apesar dos problemas de relacionamento com o pai, sobretudo motivados pela diferença de opinião com relação à condução dos negócios, o Sucessor-1 mantinha relativa proximidade com o Fundador e inclusive, com o supermercado, que era o grande negócio da família.

De acordo com o Sucessor-1, problemas similares àqueles que ele enfrentara com o pai passaram a assolar a relação que o Fundador tinha com sua equipe diretiva e isso o fez retornar ao Supermercado ABC. O Fundador afastou-se dessa atividade e entre os principais marcos da entrada do Sucessor-1 na empresa, pode ser destacada a construção do Centro de Distribuição, que logo depois também passou a ser a Sede Administrativa do empreendimento. Além das entrevistas com a Fundadora e o Sucessor-1, outros colaboradores foram entrevistados para que se pudesse obter o resgate histórico do Supermercado ABC. As evidências obtidas encontram-se relatadas na sequência.

As entrevistas realizadas com as pessoas chave do setor de recursos humanos – dois colaboradores do setor, aconteceram em quatro momentos distintos. O Diretor de Recursos Humanos (RH) e de Relações Institucionais (RI) foi entrevistado em três ocasiões, nos dias 10/09/2018, 26/09/2018 e em 03/10/2018 e o Coordenador de RH concedeu uma entrevista no dia 26/10/2018. As percepções a respeito da história da empresa a partir do RH estão a seguir.

Segundo o relato do **Diretor de RH/RI**, em entrevista no dia 10/09/2018, no ano de 2000 ele prestou uma consultoria eventual à empresa e em 2002 vinculou-se à organização na condição de funcionário responsável pelo departamento de RH. Conforme o entrevistado, sua primeira atividade causou certa inquietação no Sucessor-1, pois o funcionário recém-contratado dedicou-se, durante aproximadamente 90 dias, ao desenvolvimento de um diagnóstico sobre a empresa, ou seja, ficou cerca de 3 meses visitando as lojas, conhecendo as pessoas e mapeando virtudes e limitações do negócio.

Quando perguntado sobre o desenvolvimento, os principais fatos, acontecimentos marcantes da história da empresa e sua própria evolução, o respondente salientou alguns pontos, como sua chegada em 2002, para fazer um trabalho voltado ao setor de RH. Para o Diretor de RH, o diagnóstico propiciou a identificação de um aspecto comum na maioria das empresas familiares:

Uma empresa que concentrava o processo de gestão tendo como base a confiança, a relação de confiança e a amizade, o tempo de relacionamento. É, e o aspecto profissional, de gestão mesmo, às vezes era deixado de lado, sacrificado, por conta dessa relação.

Para o entrevistado, algumas características essenciais para promover colaboradores não eram respeitadas, o que ocasionou alguns desajustes nas lideranças da empresa. Outro fato ressaltado pelo Diretor de RH é que os colaboradores não recebiam incentivo à profissionalização, o que se traduzia em chefias com baixo grau de escolaridade. Para mudar este cenário, o Supermercado ABC firmou uma parceria com uma instituição de ensino local, pois, de acordo com o entrevistado: “eu constatei também que as chefias, os líderes da empresa, nem posso chamar de líderes né, naquela época eles eram completamente despreparados”.

Uma das possíveis razões para o despreparo das pessoas que ocupavam cargos de liderança e chefia, para o Diretor, era a falta de incentivo. Segundo ele, este problema foi solucionado com o estímulo para que seus colaboradores se graduassem.

É, outro aspecto interessante, quem trabalhava em supermercado não podia estudar. Para trabalhar em supermercado não pode estudar. Aquilo me machucava, assim, me machucou quando eu, eu escutei pela primeira vez. Eu fiz um levantamento, 80% das nossas chefias, ou boa parte, eu não sei precisar agora esse percentual. Mas a maioria absoluta, assim, é, não tinha o Ensino Médio, e muitos não tinham o Ensino Fundamental. E a gente, a partir dali, nós começamos o trabalho. E daí eu defini, é, algumas premissas para que a gente pudesse dar início a todo o trabalho. Nós não, nós não fazíamos treinamento, o processo de integração era pífio, né? Então, a gente não, não buscava o comprometimento das pessoas, né?

O Diretor incentiva o aprimoramento acadêmico, o treinamento, e a integração dos colaboradores, no intuito de instituir o comprometimento dos colaboradores e firmar um padrão de escolaridade entre as chefias e líderes. Quando questionado se houve alguma resistência em relação às mudanças ocorridas após a chegada dele na empresa, o Diretor respondeu que viveu momentos muito difíceis.

Voltando aqui para o *Supermercado ABC*, e, então nós começamos esse, esse trabalho, né, e sempre foi assim, muito difícil, muito, com muita resistência. Se eu não tivesse uma capacidade de resiliência muito grande, eu teria desistido no segundo ano. Se a gente quisesse mudar a cultura empresarial, nós precisávamos [...] eu sabia o que estava acontecendo, qual era o movimento.

Conforme o relato do entrevistado, havia processos estabelecidos na organização, como por exemplo, o treinamento que era feito a partir de um colaborador que atuava na empresa, mas assim, tanto se aprendiam as técnicas de atendimento quanto os comportamentos inadequados daqueles que repassavam seu conhecimento. Para sanar este problema foi selecionado um grupo de multiplicadores internos, que pudesse montar um

treinamento básico para o atendimento ao cliente. Atualmente existem trinta multiplicadores internos, que vêm da loja para dar o treinamento na Sede Administrativa, e eles recebem um prêmio por isso; o entrevistado ressalta que a tarefa de multiplicar seus conhecimentos é muito gratificante para os colaboradores e que muitos potenciais surgiram a partir desses multiplicadores.

Em relação a sua vida profissional, o Diretor expôs que sempre foi movido por desafios. Ele já possuía experiência com supermercados e, inclusive, a empresa em que trabalhou era familiar, entretanto com uma gestão bastante profissional. Nesta empresa em que atuou, implantou um programa de qualidade e um Centro de Distribuição e depois veio para o Supermercado ABC a convite do Diretor-Presidente, tendo se deparado com uma estrutura que necessitava de mudanças. Conforme seu relato:

Chegou um momento que nós efetivamente precisávamos mudar, momento crucial. Nós tínhamos uma, uma área de compras estruturada, nós tínhamos uma área de, que cuidava da parte operacional das lojas [...]. E, e das relações de poder, né, as pessoas se achavam empoderadas, né, por estarem à frente dessa ou daquela área, faziam valer muito a questão do seu *status*, né. [...] Nós precisávamos de uma mudança urgente, né, sob pena de a empresa entrar em situação falimentar.

Percebe-se que os controles à época eram escassos e que procedimentos importantes, tais como contratos e outros negócios comerciais eram firmados de maneira informal, afetando a lisura e acompanhamento eficiente desses mecanismos. O Diretor relatou que entre 2004/2005 a necessidade de mudança foi sentida de maneira mais acentuada e que foi preciso gerar capital a partir de outras fontes, como por exemplo, a venda de um investimento (mato de eucaliptos) para conseguir manter o negócio de supermercados em funcionamento.

E nós precisávamos de mudança, e aí o *Sucessor-1* entendeu que precisava mesmo, né. O inventário de compras tem uma série de questões de negócios que a gente deixava passar ao lado, por exemplo, nós não fazíamos contrato com os fornecedores, os contratos iam de ponta de gôndola, então nós deixávamos passar ao lado uma série de oportunidades de geração de valor agregado, por falta de visão, né, e quem estava à frente não tinha visão, apesar de ter vinte e cinco anos de empresa. E essa mudança foi muito difícil.

O Diretor trouxe um consultor espanhol e um gerente de operações/compras, para substituir pessoas com trinta anos de empresa. O gerente de operações trabalha na empresa até hoje e, segundo o entrevistado, a vinda dessas pessoas foi fundamental para mudar a cultura organizacional.

E aí nós começamos a mudança forte na empresa, né? Julgo que ali a gente efetivamente começou a, a mexer com a cultura organizacional. E, foi muito difícil, porque, hã, algumas pessoas levaram isso pelo, eu sou amigo, amigo dessas pessoas hoje em dia, né? A gente se relaciona muito bem. Tem um que está conosco até hoje, né, em uma outra empresa do grupo. E eu me relaciono muito bem com essas

peessoas. Mas, na época, eu sofri muito, porque eu era a ameaça. Estava escrito: “Esse cara que está mexendo com a gente”. Coisas até da esposa de um deles vim conversar comigo: Tu vai quebrar essa empresa, tu vai matar o meu marido.

Outro dilema vivenciado pelo atual Diretor de RH nesse processo de mudança foi o fato de haver uma cultura relacionada ao *status* que determinados cargos subsidiavam: “as pessoas tinham, lembra que eu falei antes, a questão do *status* né. As pessoas davam muita importância para isso [...]. É, então foi bastante difícil. Foi muito sofrido, assim, os primeiros, principalmente os primeiros três anos”.

Segundo o entrevistado, apesar das dificuldades enfrentadas e críticas recebidas – em alguns momentos, até mesmo o Diretor-Presidente da empresa parecia ter dúvidas quanto à eficiência das proposições que estavam sendo realizadas – a necessidade das mudanças foi sendo reconhecida ao longo do processo e esse reconhecimento foi fundamental para criação de um clima de trabalho mais tranquilo, o que permitiu que aquela figura ameaçadora que ele representava começasse a ser desmistificada. O Diretor de RH relatou que:

[...] foi muito engraçado que nos primeiros noventa dias, o próprio *Sucessor-1* ficou nervoso, tipo assim: Esse cara não vai trabalhar?, porque eu só observava. E dessas minhas andanças, gente, os noventa dias na loja, né, aconteceram coisas muito interessantes. Eu, à medida que eu ia andando, conversando com as pessoas, vendo a sensibilidade que eu desenvolvi ao longo da minha carreira [...] conhecer pessoas, conversar um pouquinho, já ver se a pessoa tem um potencial A, B ou C, né?

O Diretor falou sobre alguns exemplos de antigos colaboradores que, depois de anos, lhe relataram experiências positivas no Supermercado ABC. Também destacou as vivências de alguns colaboradores, que cresceram e foram identificados por ele mesmo, em visitas às lojas, observando o atendimento prestado, exemplificando algumas trajetórias que julga que caracterizam a empresa: “Bem, então acho que estas, estas, eu conto estas histórias porque essas histórias é que marcam a, a trajetória da empresa, a mudança da empresa né, a mudança de cultura”.

Depois de implantar essas mudanças recém-relatadas na empresa, por motivos pessoais, o Diretor de RH precisou retornar para sua cidade natal, onde ficou por 4 anos para viabilizar um tratamento de saúde. Finalizado esse período, a convite do Diretor-Presidente ele retornou à empresa, mas dedicando-se a um outro negócio da família – de revenda e aluguel de veículos. O entrevistado relatou que:

[...] acabei voltando para cá em 2011. 2011 eu fui para o *setor de* veículos, né, o *setor de* veículos atravessava uma fase bastante difícil, uma fase bastante difícil, hã, e até de relacionamento com a *montadora*, né, e eu fui para lá para fazer o realinhamento da empresa, preparar alguém para deixar na gestão e vir para o supermercado. [...] acabei sugerindo para o *Sucessor-1* duas alternativas para o *setor de* veículos e a gente renegociou, renegociei com a *montadora*, um contrato que a

gente tinha no porto, para receber os carros que eram importados, enfim, reestabeci uma relação boa com a *montadora*, a gente começou a, a ganhar pontos no conceito da *montadora*, inclusive premiação. E, mas, é, nós tínhamos que tomar uma decisão: ou a gente crescia, como negócio, ou então saíamos daquele ambiente. Foi aí que, é, numa reunião minha e do ... E eu falei para o *Sucessor-1*, e o *Sucessor-1* disse: Oh, quem sabe vamos pelo caminho da melhoria e do crescimento.

Entende-se que “o caminho da melhoria e do crescimento” citados envolve discussões estratégicas de viabilidade do negócio, o que acarretou no encerramento das atividades da empresa com a montadora naquele momento. Depois dessa fase no “setor” de veículos, o Diretor retomou suas atividades no “setor” supermercadista

Em 2013, eu vim para o Supermercado *ABC*. E aí chegando aqui, eu fiquei muito preocupado, muito preocupado, porque parte daquele trabalho que a gente tinha construído lá atrás, ele começava a escorrer pelas, pelas mãos, pelos dedos, né? Já não se tinha mais o treinamento que nós tínhamos, já não fazíamos mais. E aí se usava a desculpa que a rotatividade era grande em função do polo naval. Gente, não tem nada que ver uma coisa com a outra. Se a rotatividade é grande, aí que nós temos que fazer o treinamento, aí que nós temos que fazer a integração, aí que nós temos que tentar fixar essas pessoas. E um outro aspecto também que, que me foi colocado na, na minha vinda para cá, no meu retorno, né: “Poxa, a gente não consegue mais encarregado, não consegue gerente”. Eu disse para o *Sucessor-2* e para o *Sucessor-1*: “Meus amigos, eu não posso acreditar que em duas mil pessoas nós não tenhamos gente com potencial e com perfil de liderança. Eu não posso acreditar. O que eu acho, é que nós não estamos sabendo olhar para essas pessoas”. Eles ficaram assim: “Vamos fazer de conta que a gente concorda contigo”. É, e, e aí começou o trabalho, né, aí nós começamos a trabalhar e, posso dizer para vocês assim, que hoje nós ainda tínhamos um aspecto importante que eu acho que é bom colocar. As lojas do *Supermercado ABC*, elas não tinham um jeitão *ABC*, elas tinham um jeitão do seu gerente. Cada loja era um *ABC*, entenderam?

Conforme declarado pelo entrevistado, em meados de 2013 começou um trabalho focado nos processos e na gestão de maneira mais intensa, na intenção de estabelecer um padrão na empresa, uma identidade institucional. Além disso, o Diretor de RH foi responsável pela instituição de um planejamento estratégico no Supermercado ABC.

E aí nós começamos a trabalhar forte em processos, né, começamos a trabalhar forte em processos, começamos a trabalhar forte em gestão, começamos a trabalhar forte em indicadores de desempenho, né, e aí eu saí do, da, só dessa visão humana, né, de, de, de RH, para trabalhar e ajudar a empresa na questão da gestão como um todo. E, tá, mas para aí um pouquinho. Nós temos números, diversos números da contabilidade para quem quiser indicadores de desempenho diferentes [...]. E aí nós começamos a trabalhar com esses conceitos. Nós não tínhamos um planejamento estratégico, e eu ficava sempre muito receoso em trazer, ah montar um planejamento estratégico, logo vinha assim: “Não vem, vão trazer a academia aqui para dentro”. E, mas nós não tínhamos um plano de ação. Aí, eu consegui convencer a necessidade de nós montarmos um e, felizmente, eu acho que em 2013 mesmo nós sentamos para montar o nosso. Nós não tínhamos missão, visão e valores, não tínhamos.

Além de não haver um planejamento estratégico institucionalizado, não havia planos de ação, nem sequer existia a missão, visão e valores que a empresa acreditava e que serviriam para guiar os colaboradores para melhor servir aos interesses da organização. Para o Diretor, a implantação dessas ferramentas estimulou o crescimento institucional,

principalmente nos últimos seis anos. A função do Diretor, como ele próprio sinaliza, não indica que ele tenha poder, isso pode ser constatado na seguinte fala:

Eu entendo assim, eu não tenho poder nenhum. Eu estou aqui para ajudar as pessoas, né, o *Sucessor-1*, o *Sucessor-2* e as pessoas como um todo. A questão de poder passa longe, né. É, então isso, é, nos permitiu retomar tudo aquilo que a gente fez e que a gente deixou de fazer.

Segundo ele, além de sua experiência profissional, a graduação e outros cursos também o ajudaram a visualizar como as ferramentas de gestão seriam úteis para a atual organização em que trabalha. É possível compreender porque o Diretor dá tamanha importância à continuidade dos estudos dos colaboradores, pois ele próprio valoriza seus conhecimentos obtidos ao longo de sua jornada acadêmica. Considera tal aprendizagem fundamental, tanto que relata sobre sua jornada acadêmica “Fiz Administração, né, e depois eu fiz um MBA em Gestão, e nesse MBA em Gestão pela FADERGS, o meu trabalho de conclusão foi em cima de um planejamento estratégico”.

Para o entrevistado, atualmente ele sente que seu trabalho terá continuidade, mesmo que saia da empresa (se referindo à sua aposentadoria):

[...] E eu costumo dizer, né, que está muito próximo, né, de eu poder dizer assim: Olha, o dia que eu sair daqui as coisas vão continuar. Posso ir embora sossegado, tranquilo, né, com a sensação de dever ... Com a sensação de dever cumprido, né, muito legal isso. É, e, e foi muito rápido, porque eu acho que a empresa amadureceu no sofrimento, né.

Ainda referente ao incentivo aos estudos, o Diretor relatou que:

Hoje, 70% dos nossos gerentes são pratas da casa. E nós temos um programa de *trainee*, normalmente as pessoas fazem o programa de *trainee*, selecionam pessoas, a nossa seleção é interna, o nosso programa de *trainee* é interno. A gente seleciona, a pessoa vem para o programa de *trainee* e começa a formação superior paga pelo *Supermercado ABC*.

Além da observação do Diretor, existe uma cultura de captura de novos talentos nas lojas para os cargos de chefia, tais como gerentes, encarregados e pessoas que são selecionadas, a partir das lojas, para o setor administrativo. O Sucessor-1 também aponta muitos colaboradores para que sejam realocados em cargos mais elevados. Esta atitude do Sucessor-1 é realizada em função das visitas às lojas e visualização de colaboradores com potencial. As analistas de RH também fazem o acompanhamento das pessoas a fim de identificar novos talentos e a decisão final de selecionar novos colaboradores passa por elas.

No que diz respeito ao organograma, ao expor uma imagem do mesmo, o entrevistado explicou que:

Então, acima tem o Diretor-Presidente, e o Diretor Superintendente, nós temos *marketing* e prevenção e perdas ali como uma posição de *staff*, né, mas eles têm ali uma ligação direta com o Diretor Comercial, né, é, depois o Diretor Administrativo/Financeiro, o Diretor de RH e Relações Institucionais, Diretor do Patrimônio [...]

Hã...aí a parte administrativa, né, o Diretor Administrativo/Financeiro, contabilidade financeiro, DP, a parte de TI *hardware* e TI *software*, isso hoje está junto, era separado [...]

Aí a parte comercial, né, lembra que eu falei para vocês, o Diretor Comercial, aí tem os supervisores, né, que são é, nós temos supervisor de açougue, de padaria, de mercearia, de caixa, laticínios, rotisseria, estoque e a fiabreria.

Então nós temos compras, Centro de Distribuição e o apoio, né, que é parte de cadastros, né, o cadastro ali e o tratamento das notas [...]. Então, é uma área de apoio.

A partir da fala do Diretor de RH, foi identificado que o setor comercial atua de forma consistente na organização, servindo como base de orientação a setores de apoio. Outra questão levantada pelo Diretor foi no que se refere à perpetuação do negócio, segundo ele “Eu acho que a grande sacada que nós precisamos ter é acerca da perpetuação do negócio”. Esta questão é recorrente também na fala do Sucessor-1, que demonstra preocupação na continuidade da empresa, a partir da sucessão. Para o Diretor, a maneira de perpetuar o negócio é estimulando a profissionalização da empresa, impedindo o risco de conflitos familiares que possam vir a acontecer em um caso de sucessão não planejada.

O Diretor ressalta que existe desejo de profissionalizar a empresa e, nas palavras dele, “cada um vai cuidar da sua paixão”. Esta referência a respeito da paixão está alinhada ao que cada um dos filhos do Sucessor-1 tem como ambição em suas próprias vidas, tal como um dos filhos realiza atividade em um setor de automóveis dentro do grupo empresarial, possivelmente, os outros filhos também possuam intenções diferenciadas na questão profissional.

Falou ainda sobre a questão da sucessão, em que relata que já houve uma tentativa de fazer esse processo de maneira gradual. A empresa reconhece a ameaça que o processo de sucessão representa e, inclusive, já contratou no passado uma consultoria para auxiliar em tal movimento, porém, não foi obtido êxito, pois, conforme o Diretor, a empresa não estava preparada. Afora a entrevista com o Diretor de RH/RI, outro membro do setor de RH foi entrevistado: o Coordenador.

A entrevista com o **Coordenador de RH** foi realizada no dia 26/10/2018 e foram feitas perguntas em relação ao constructo da abordagem F-PEC e sobre a evolução da empresa e do próprio entrevistado no Supermercado ABC. Ao ser questionado sobre a

geração proprietária da empresa, o Coordenador começou sua resposta falando sobre a história da empresa. Seu relato é apresentado a seguir:

[...] Primeiro, o Fundador da empresa é o senhor Fundador, né que veio de Portugal. A princípio ele morou na Ilha dos Marinheiros com a família né. A partir dos 2 anos de idade que ele veio pra cá. Era um agricultor, uma família de agricultores ali. Depois de um certo período ele veio pra Rio Grande, trabalhar num armazém de secos e molhados [...]. E dali, trabalhou ele e o irmão dele nesse armazém. Juntaram um dinheiro e compraram né e aí, antes funcionava ali o Restaurante ABC. E aí dentro desse restaurante começaram a trabalhar com esses secos e molhados né, na época que falavam. Então, o nome né, já tinha, né que era Restaurante ABC e eles formalizaram. A partir dali, ele juntou dinheiro e criou a loja x [...], que é a primeira loja. Depois veio o y e assim por diante. Então ele foi o Fundador né, o visionário que começou com o grupo ABC. Depois disso, o Sucessor-1 começou a trabalhar junto com ele, o filho, e começou a se integrar, sendo a 2ª geração né dentro do ABC. Depois disso, entra a 3ª geração, que são os filhos do Sucessor-1, que aí entra a filha, que é a figura hoje mais afastada do grupo empresarial no caso; o filho, que cuida da autolocadora ABC, [...] locação de carros né; e o Sucessor-2, que hoje está como Diretor Superintendente né, tomando as decisões junto com o Sucessor-1. Isso agora tá bem é, firme na, na, tá assentado digamos assim, nas tomadas de decisões, mas ele vem numa aprendizagem.

Segundo o Coordenador, a empresa recebe influência de 3 gerações: o Fundador; o Sucessor-1; e o Sucessor-2". O Sucessor-2 (Diretor Superintendente) é filho do Sucessor-1, neto do Fundador e da Fundadora. Assim, delimita-se bem a constituição familiar da empresa, desde a fundação até o momento atual.

Existe a figura da esposa de um dos filhos do Sucessor-1 que desempenha um papel dentro do grupo familiar, que é no hotel do grupo ABC. A Fundadora ainda participa da empresa, conforme o Coordenador: "A Fundadora cuida da parte da suinocultura, é a pessoa chave, claro que não trabalha direto lá, mas ela também é a matriarca ainda também tá na empresa nessa questão do trabalho".

O entrevistado foi indagado sobre sua história dentro do Supermercado ABC, e informou que sua trajetória foi longa. Ele teve duas passagens pela empresa: na primeira ficou por cerca de 2 anos, e agora, na segunda e atual passagem está no quarto ano na organização. O Coordenador de RH formou-se em Administração em 2007, trabalhou como promotor de vendas antes de entrar no Supermercado ABC, tentou carreira na capital gaúcha, mas retornou para Rio Grande e em 2009 começou a trabalhar no Supermercado ABC como auxiliar de recursos humanos. Em 2012 desligou-se da organização, tendo retornado em 2014.

O Coordenador explicou que em sua primeira experiência na empresa aprendeu bastante, tendo atuado em processos de seleção, treinamento e integração realizados com os colaboradores que ingressam na empresa. Ele informou que o desligamento foi motivado pelo fato de ter sido transferido para uma atividade, dentro da empresa, em que não havia contato

direto com pessoas, o que o motivou a buscar novas oportunidades. O Coordenador falou ainda que na empresa em que trabalhou no momento em que esteve fora do Supermercado ABC, percebeu sua paixão: “me apaixonei por essa questão, principalmente, de treinamento e desenvolvimento”.

Ao retornar para o Supermercado ABC, há cerca de 4 anos, o entrevistado desempenhou seu trabalho em treinamento e desenvolvimento. Segundo ele, havia uma gestora de confiança da empresa, que não trabalhava de maneira condizente com o profissionalismo exigido. Seu relato, a respeito deste fato, se encontra a seguir:

Porque eu via questões aqui dentro que não eram levadas pela questão dos Recursos Humanos, era só de um favorecimento, de um beneficiamento e tal. E sempre tentando me derrubarem, sempre tentando me derrubar. Então, hoje eu tenho duas pessoas aqui dentro, que eram do lado A ou do lado B. E, eu tinha que provar pro Diretor de RH de alguma maneira que aquilo ali não servia, aquela pessoa, com quase 8 anos de empresa aqui dentro né. Muito complicado. E ... tinha dias que eu ia pra casa e não queria mais voltar, e eu sempre digo ... a minha esposa dizia: vai lá, se tu tá certo, tu não pode ... continua fazendo o teu trabalho.

Após o desligamento da gestora que, na visão do entrevistado, não trabalhava de forma profissional, ele foi promovido a Coordenador de Recursos Humanos, cargo que ocupa há aproximadamente 1 ano. Conforme relato do entrevistado, ele se espelha muito no Diretor de RH/RI, seu chefe direto, uma pessoa bastante calma e paciente, muito disposta a ensinar. Segundo o Coordenador, ele tem percebido um movimento no sentido de ser o sucessor do Diretor, mesmo que de forma não explícita. Salientou também que tem bastante apoio, por parte do Diretor, nas ideias e propostas que apresenta, tentando sempre estimular o engajamento dos colaboradores, inclusive dos que estão na empresa há mais tempo. Finalizando sua descrição acerca da evolução na empresa, o Coordenador salientou que:

Eu posso dizer pra vocês assim, que somando aí 6 anos, quase 7 anos de empresa né. Eu cresci muito, mas foi um aprendizado à moda coice né, porque é uma coisa que eu tenho bem forte, que é uma característica e isso me denomino e tenho bem forte é a resiliência. Até pela vida, tudo que eu galguei até aqui também né. E, pra mim, não tem ruim.

Outro ponto levantado pelo Coordenador foi no que diz respeito aos desligamentos dos colaboradores. Antes as pessoas eram desligadas e não tinham claros os motivos de tal acontecimento, atualmente, os colaboradores com mais de 4 anos de empresa, são demitidos pelo próprio Coordenador, para que fique bastante evidente o porquê da demissão. Apesar dessa preocupação, a empresa não tem como prática realizar entrevista de desligamento de seus colaboradores.

O *Controller* do Supermercado ABC também foi entrevistado (18/10/2018). O Coordenador de RH se fez presente. Depois de entender quais os instrumentos de controle e a contextualização específica do setor em que o *Controller* atua (informações constantes na seção 4.4 sobre controles gerenciais, que se encontra no decorrer desta dissertação), ele falou sobre suas percepções da história da empresa e sua própria evolução dentro do Supermercado ABC, relatando o seguinte:

Eu tenho 27 anos de Supermercado ABC, eu nunca recebi um dia atrasado, nunca, nunca recebi. E a gente recebeu já no primeiro dia útil, no segundo, hoje é no quinto dia útil por causa do e-Social, tá [...]. E eu tenho essa satisfação de dizer que eu nunca recebi um dia após o combinado. Nunca tive problema com INSS, com FGTS.

O entrevistado fez apontamentos sobre o Fundador e a cultura que ele instituiu na empresa, de sempre ser pontual quando se refere a pagamentos de salários e encargos aos colaboradores. Isso se reflete na seguinte fala:

E aqui dentro não se tem essa cultura, uma empresa que tem 50 anos aí de vida, 53 agora, né, foi fundada em 28/07/1965, para 2018, 53 anos. É difícil, é difícil estar passando pela terceira geração, agora. Foi o Fundador, já falecido; Sucessor-1, atual Diretor-Presidente; e o filho já é o Diretor Superintendente, que é o Sucessor-2. Então é, é difícil, e quanto mais vai passando a geração vai ficando mais complicado.

O *Controller* relatou que o Fundador, já falecido, era considerado um visionário no seu meio de atuação. Acrescentou o seguinte, ainda sobre a história do Fundador:

Ele começou com restaurante, a história dele ... é um restaurante, que se transformou num armazém, que aí fez a primeira loja, em 1965, com muitas dificuldades [...]. E ele tava com muita dificuldade na primeira loja e pensando: Eu tenho que fazer a segunda, porque eu tenho que impressionar, pro pessoal ter confiança na minha marca, né. E em 71 abriu outra loja [...]. Pegou, comprou um campo lá, que era tudo descampado, começou a construir, fez a segunda loja e a partir da segunda foi ganhando essa confiança. Então eu acho que o Supermercado ABC já traz essa confiança desde o seu nascimento. Desde o seu nascimento. E ele teve continuidade com o filho, né, o Sucessor-1. E esperamos que tenha mais continuidade ainda com o seu Sucessor-2.

O *Controller* afirma que o Supermercado ABC “é uma escola”, atribuindo à empresa o papel de formar pessoas, tanto no geral quanto especificamente no setor da contabilidade. O entrevistado foi indagado sobre como ele passou a ser *Controller* da empresa, como se deu essa mudança, já que ele era o Contador e passou para o atual cargo. Ele relatou que: “A gente já tinha trabalhado, há uns anos atrás, com a figura de auditores internos. Auditorias de processos internos, né, que era um pouquinho diferente dentro do Cobol”.

No ano de 1997, o entrevistado trabalhou na apuração fiscal, em 1998 passou a fazer a parte contábil propriamente, e em 2001 se tornou Contador da empresa; cargo que

desempenhou até se tornar *Controller*. Ele argumenta que o Sucessor-1 salientou o seguinte: “Pô, então nós temos que voltar com aquela figura do auditor sob um novo perfil, não vai ser mais um auditor interno, vai ser um *Controller*”. Assim, o cargo foi criado a partir de uma antiga concepção de auditoria interna, que havia encerrado seis anos atrás. Então, a ocupação do cargo de *Controller* parece ser motivada pela conotação que o termo representa, ou seja, um cargo criado para controlar as movimentações, atividade que em outro momento foi desempenhado pelos auditores internos.

O Diretor Administrativo/Financeiro continua na empresa, entretanto existe um processo de sucessão em andamento desde 2016 para que o *Controller* dê continuidade ao trabalho realizado até então. Ao ser perguntado se é uma forma de sucessão, ele afirmou que sim, existe um processo sucessório em andamento. Inclusive, verifica-se que o entrevistado acredita ser importante a presença do Diretor nesse processo: “E até está sendo bom, porque a gente está acabando aprendendo muita coisa com ele, que ele é um profissional muito experiente, tá, ele tem, já se aposentou, mas ele tem, de *Supermercado ABC*, uns trinta e cinco anos”. Segundo o entrevistado, ele está assumindo gradualmente as funções do Diretor Administrativo/Financeiro, porém na condição de *Controller*.

O cargo mais alto no setor que contempla a Contabilidade é o Diretor Administrativo/Financeiro, que atualmente trabalha meio turno e possivelmente deixará a empresa em 1 ou 2 anos. Hierarquicamente, abaixo dele vem o *Controller*, ao invés de um Diretor da Contabilidade, que seria uma posição justificável, quando visualizadas as configurações de outros setores. Após a conversa com o *Controller*, foi realizada, em data distinta, entrevista com o Diretor Superintendente.

No dia 30/10/2018 foi realizada a entrevista com o **Diretor Superintendente** da empresa, que é o Sucessor-2. Ao ser questionado sobre a evolução, o desenvolvimento e fatos marcantes percebidos ao longo da trajetória da empresa, desde o Fundador e a Fundadora; o entrevistado respondeu da seguinte forma: [...] “A empresa vem mudando muito na questão de, embora siga com a família na direção, mas praticamente profissionalizada, né”. Segundo ele, existe uma evolução perceptível no decorrer dos anos, entretanto o Sucessor-2 não salienta nenhum fato marcante, diz que o Supermercado ABC vem em uma crescente:

Antigamente, a gente não era assim, então vem, veio tendo essa evolução ... de números, de indicadores, e de análise de desempenho de funcionários, formação de funcionário, isso tá bem diferente do que era antigamente né, nesse ponto, vamos dizer assim, é visível a diferença tanto pra quem olha de fora quanto pra quem olha de dentro, então isso vamos dizer é a evolução normal né.

Para ele, mesmo com este crescimento, a empresa não perdeu a sua essência, isso pode ser percebido quando fala sobre os valores que ainda são preconizados:

[...] veio numa evolução, se profissionalizou, né, mas sem perder acho que uma coisa muito importante assim, a empresa cresceu muito e vem se profissionalizando e trabalhando em cima de análise de desempenho e tal, mas os valores, de valorizar o funcionário, de, de, do Diretor saber, eu sei o nome de vários funcionários lá debaixo né ... lido com eles no dia a dia, isso ainda é os valores de empresa pequena.

O Sucessor-2 acredita que essa proximidade e a continuidade dos valores ao longo do tempo são um diferencial da empresa. De acordo com ele: “Isso a gente não vê nas outras empresas assim, uma coisa tão, de tá tão presente no chão de loja, esse tipo de coisa, entendesse? Eu acho que isso vem, vem, vem lá de trás né”.

Quando questionado se este diferencial pode ser atribuído ao fato de a empresa ser familiar, o entrevistado respondeu “Ah sim, que é a grande diferença hoje que tem, vamos dizer assim, uma das nossas forças, comparando com grandes empresas que perdem a mão da operação né”. Tal estilo de relação vem sendo perpetuada desde o Fundador.

Quando perguntado sobre a transição do Fundador ao Sucessor-1, o Sucessor-2 foi enfático em dizer que não participou desse movimento. Então, a questão seguinte foi em relação a sua própria sucessão no sentido de se esta transição está acontecendo no momento e de que forma. O entrevistado ressaltou que não há uma formalização dessa passagem de comando, entretanto, algumas decisões são de sua exclusiva responsabilidade, enquanto que outras são discutidas entre ele e seu pai (Sucessor-1). Segundo o Sucessor-2, este movimento tem se dado de maneira automática e natural, e de acordo com ele: “Vem fluindo bem, vamos dizer assim”. Depois da entrevista com o Sucessor-2, foi contatada a Contadora do Supermercado ABC.

A entrevista com a **Contadora** ocorreu no dia 01/11/2018. A colaboradora trabalha há 12 anos no Supermercado ABC, porém faz menos de 1 ano que atua como Contadora. A primeira questão foi no sentido de entender a contextualização do departamento de contabilidade da empresa, para tanto, perguntou-se sobre como se dão os procedimentos contábeis adotados na empresa.

Segundo a entrevistada, a contabilidade faz somente a conferência e o fechamento de algumas contas, e tem conhecimento dos resultados alcançados. Em relação às atividades realizadas pela entrevistada na empresa, ela descreveu da seguinte forma:

O trabalho aqui de contador aqui seria mais o só de analisar né. Mas, como a gente às vezes tem gente de férias, eu pego, eu faço tudo. Então, agora mesmo eu tava

lançando, isso aqui não é coisa pra o Contador fazer, mas como o pessoal tá atrapalhado e tudo, eu dou uma ajuda e eu preciso do resultado, então, eu ajudo eles. Mas, a princípio eu faço isso, aí eu coordeno, eu faço todo fechamento, a gente apura PIS, COFINS, IR, faz toda essa evolução. Cada um tem sua responsabilidade, a gente tem, vamos supor, a gente tem 50 contas no nosso plano de contas. Cada conta é conciliada, cada conta é feito o fechamento, mas cada pessoa tem duas ou três contas que elas fecham. [...] Aí depois elas me entregam, aqui eu tenho umas conciliações né. Só que o final sou eu que faço, eu vou analisar se, eu analiso se, eu vou analisar os valores, se tá muito ruim, analiso o razão, porque às vezes pra ver as despesas, se eu vejo alguma coisa muito alta ou alguma coisa assim.

Os lançamentos e atribuições operacionais são desempenhados pelos colaboradores que estão sob supervisão da Contadora da empresa, enquanto que ela fornece informações e sana dúvidas deles. Além disso, a Contadora faz os ajustes necessários na Contabilidade e responde aos relatórios finais que devem ser entregues, tais como: balancetes e razões. Conforme o relato, os outros 10 colaboradores da equipe são responsáveis pela parte operacional, enquanto que a Contadora é encarregada da análise dos relatórios produzidos a partir do trabalho dos subordinados. Além disso, a Contadora faz uma conferência, por amostragem, para verificar possíveis erros que possam ter sido cometidos no decorrer do mês nos lançamentos.

A Contadora falou sobre as lojas e como é feita a contabilidade de cada uma delas: “Tem tesoureira. Cada loja tem uma tesoureira, ela faz todo fechamento dela e manda pra nós. E a gente faz toda conferência”. Depois que são enviados os comprovantes das lojas, todas as movimentações são lançadas no sistema e os lançamentos já efetuados pela tesouraria de cada loja são conferidos. Além das notas e lançamentos de cada uma das lojas, no setor contábil é feita a contabilização de todas as notas de compra (despesa) realizadas na Sede Administrativa. Conforme seu relato, o arquivamento de todas as notas é feito pelo setor:

[...] Na loja, a gente tem um setor que é pra isso (*receber notas*), que é o setor de custos, só que vem pra cá pra gente guardar, é a gente que guarda porque às vezes a gente precisa pra alguma fiscalização, pra procurar a nota, então a gente guarda elas todas, tem bolos e bolos por dia. A gente guarda por dia.

[...]

E as notas de despesa somos nós que lançamos. Nós temos o setor de manutenção, que compra essas notas [...]

Daí eles que ... a gente não se envolve ... com nada, eles mandam pra cá e aí eles mandam dizendo que 10% entra na loja, a gente codifica loja por loja, vai, a gente faz toda essa separação contábil aqui. Das notas de despesas que a gente faz também.

[...] Ninguém, fora nós aqui, contabiliza. Tudo, se tiver lá na tesouraria, tem notas que eles contabilizam, só que a gente faz os parâmetros aqui. Nós como temos umas máscaras por trás, nós ... só enxerga lá operações, número 1 2 3, por trás é tudo nós que comandamos aqui, tanto pra loja quanto pro financeiro, é tudo assim.

Como ressaltado pela Contadora, depois do Balancete finalizado, com Imposto de Renda e Contribuição Social calculados, ela repassa os dados para o Diretor

Administrativo/Financeiro e para o *Controller*. De acordo com sua fala: “Fecha comigo e só passo o final mesmo. Eles (*Diretor Administrativo/Financeiro e Controller*) não enxergam nada, aí se, eu tenho conciliação, tenho tudo certinho. Se o *Diretor quiser*, eu tenho as pastas aqui de conciliação, se ele me perguntar alguma coisa, eu vou vim aqui e vou procurar. Mas a gente só entrega o Balancete só”.

Por fim, a entrevistada falou a respeito da contabilidade das outras empresas que estão ligadas ao grupo familiar. Conforme ela indicou, a contabilidade do negócio vinculado a um dos filhos do Sucessor-1 é feita por ela, porém o sistema utilizado é separado e não vinculado ao Supermercado ABC. O negócio de hotéis também possui sistema independente e este conta com suporte de uma Contadora específica, ela explicou que a contabilidade é feita de forma separada, os sistemas são distintos, apesar de a escrituração ser realizada no Supermercado ABC. Finalizando as entrevistas desta seção, referente ao resgate histórico, tem-se a conversa com o Diretor Comercial.

No dia 08/11/2018 foi feita a entrevista com o **Diretor Comercial** do Supermercado ABC. Ele está na empresa há 2 anos e atua no cargo desde seu ingresso. A entrevista iniciou com o pedido para que o Diretor falasse a respeito da evolução e desenvolvimento da empresa, bem como seu próprio desenvolvimento dentro da organização. Ele falou sobre sua jornada fora da empresa e disse que sempre acompanhou o Supermercado ABC, pois morou na cidade de Pelotas, local em que a empresa possui uma loja atualmente, e também começou sua carreira profissional em uma empresa do mesmo ramo de varejo.

Conforme mencionado, devido ao fato de o Diretor ter atuado em empresa anterior cuja função contemplava o acompanhamento do mercado supermercadista da região, ele percebeu um momento em que o Supermercado ABC esteve em ascensão e em outra ocasião, em que o empreendimento vivenciou um momento mais delicado.

E aí nesse sentido eu acompanhava, eu já sabia que teve um período do, do *Supermercado ABC* que teve um pouco de ascensão e como uma empresa de tanto tempo já, 53 anos, às vezes as coisas são um pouco cíclicas nisso e a empresa tinha outros negócios além do varejo e teve um momento que acompanhava que ela não tava, hum, hã, com um desempenho [...]. E nessa oportunidade, nesse momento existiu um evento que era até a possibilidade nesse momento que o *Supermercado ABC* tava num momento mais, hã, mais delicado.

O Diretor comentou que “passado essa turbulência, a empresa se reorganizou”. Esse novo direcionamento das atividades do negócio se deu, segundo o entrevistado “nos últimos 4 ou 5 anos”, a partir do aperfeiçoamento da gestão do negócio, com ações mais rápidas ao mercado, beneficiando a empresa com a tomada de decisões ágil e eficiente.

Quando o Diretor ingressou na empresa acreditava que ela ainda estava aquém de outras organizações em que teve experiências profissionais, entretanto o Supermercado ABC já havia atingido patamares consideráveis. Para ele “pelo que tem e o que a empresa precisa de essencial hoje, ela já tem, ela é competitiva com o que ela tem de ferramenta, ela é competitiva com a estrutura que tá de pessoal, mas a grande força com esses processos todos que foram inseridos tá nas pessoas”. Ele alega que as pessoas são um diferencial para a empresa, por isso, atualmente existe uma perspectiva de que os colaboradores aprimorem seus conhecimentos através de cursos de graduação que são incentivados pelo Supermercado ABC.

Mesmo não sendo questionado diretamente sobre o assunto, o entrevistado falou sobre o engajamento das pessoas no tocante à organização:

É identificado como uma empresa que tem uma relação muito próximo do Presidente da empresa, do filho do Presidente da empresa, de tá inserido, de ter contato com todas as pessoas, essa proximidade, e de uma relação de reconhecimento de, dessa troca de fazer ... que tá muito impregnado em todas as pessoas, esse, essa sensação positiva, e que na verdade não é só uma sensação, é a realidade. E as pessoas, então, mesmo com algumas limitações de conceitos, que é o que se tá trabalhando dentro da estrutura hoje que nós temos em termo de, é, de educação que as pessoas possam ter.

Outro ponto destacado pelo Diretor foi no sentido de que existe o papel do setor de varejo auxiliar na empregabilidade no país e no mundo, quando se refere ao primeiro emprego. Também falou que “tem grandiosos exemplos na empresa de pessoas com 30 anos de trabalho e que se dedicaram e trabalharam a vida toda, criaram seus filhos, filhos começaram a trabalhar”, fazendo referência ao estímulo que os membros dos familiares que já atuam no Supermercado ABC recebem, mesmo que implicitamente, para trabalharem na empresa, assim como seus pais.

Para o Diretor Comercial, antes de ter os melhores sistemas disponíveis, foi necessária ter uma base sólida que fosse capaz de suprir anseios mais emergenciais da organização, no sentido de imprimir um planejamento que pudesse ser executado pelas pessoas envolvidas na sua execução. Nos últimos anos, houve uma evolução a respeito daquilo que se planeja e organiza, com aquilo que se executa; isso foi apontado pelo entrevistado como uma grande força impregnada na empresa.

A evolução percebida pelo Diretor se encontra no trecho a seguir:

[...] mas a evolução foi isso, eu tenho que tá enquadrado na legislação e fazer o desenvolvimento dos produtos e dos processos dentro daquilo que é o correto, né. Então, hã, isso é bacana porque eu foco assim, eu tenho que chegar lá, mas eu tenho que usar os meios corretos pra tá fazendo, mas tenho que usar muito a criatividade, inovação, dentro das possibilidades, e a gente tem uma capacidade de ter a “dor de

dono”, as pessoas têm a dor de dono de sentir independente se é um profissional que não é ligado à família, de sentir que aquilo é seu. Então, uma grande parte das pessoas que tão na empresa tem essa dor de dono.

O engajamento das pessoas também foi destacado pelo Diretor. Ele acredita que os colaboradores devem estar dispostos a fazer pequenos sacrifícios em prol da empresa, executando seus processos da melhor maneira possível, dentro de suas limitações pessoais e de formação. O Diretor salientou que todos estão sempre em busca da missão da empresa, perseguindo a melhoria de forma constante. Para ele, os colaboradores devem ter um sentimento de pertencimento ao negócio, mesmo que não façam parte da família proprietária; e essa concepção é vista pelo Diretor nas pessoas que compõem a equipe de trabalho atualmente. As atividades que ele desempenha são ligadas à logística, ao *marketing*, à prevenção de perdas e à área de apoio, que abarca o cadastro e custos.

Quanto à estrutura da Diretoria comercial, o entrevistado salientou que a área pode ser considerada como um guarda-chuva “que tem um gerente comercial, que tem os gestores comerciais que fazem as compras, que a gente define juntos o *mix* de produto, que faz os eventos que a gente tem comerciais”. Além disso, existe o Centro de Distribuição, que está alocado em anexo ao Setor Administrativo.

No Centro de Distribuição são realizadas as atividades de transporte e distribuição de toda cadeia de suprimentos do Supermercado ABC. O entrevistado explicou que a logística da empresa está concentrada no espaço físico mencionado, e que os cargos e as funções que estão subordinadas a este centro são: gerente de logística; gerente comercial; supervisora de área – subordinada à área de apoio, que engloba o setor de custos e cadastro; supervisor administrativo/comercial, que apoia o diretamente o Diretor Comercial e o gerente comercial; gerente de prevenção e perdas; supervisor de *marketing*; gerente de operação, que realiza atividades nas lojas, tanto nos processos quanto na análise comercial no ponto de venda; gerentes de loja; supervisores da área de perecíveis, que fazem um acompanhamento técnico e normativo nos pontos de venda (supervisor de padaria; supervisor de rotisseria, restaurante e lancheria; supervisor de laticínios, congelados e fiambreteria; supervisor de açougue); supervisor de frente de caixa, de tesouraria e CPD; e, por fim, supervisor de mercearia e não alimentos.

O Diretor relatou que as atividades desempenhadas por ele estão ligadas a todas essas descritas anteriormente, que envolvem as operações da empresa, o que justifica a concepção do setor comercial servir de guarda-chuva, pois concentra diversas atividades em um único domínio, o comercial.

O organograma da empresa foi identificado como sendo bem estruturado pelo entrevistado. Para o Diretor, a estrutura da empresa está adequada ao contexto exigido pela região, ou seja, ela atende aos requisitos necessários para a fluidez das atividades do Supermercado ABC. A Diretoria Comercial está ligada ao Diretor Superintendente (Sucessor-2). O respondente definiu o organograma da seguinte maneira:

É o Diretor-Presidente do grupo todo, tá, que foca muito na questão do varejo. E o Sucessor-2 que cuida da questão, que ele é aqui do supermercado, ele é Superintendente. E daí tem os Diretores.

[...]

Como a parte Administrativa tá o Diretor Administrativo/Financeiro, ele cuida muito mais disso, mas o segundo na empresa é o Sucessor-2. O Sucessor-2 tá focado nas coisas comerciais todas. O foco dele principal é comercial ... mas o Sucessor-2 é o segundo na empresa.

O Diretor salienta e deixa claro que o Sucessor-2 controla a parte do varejo, incluindo a parte comercial.

Para o Diretor, todos colaboradores de uma empresa de varejo precisam ser vendedores. Assim, ele salientou como acontece a escolha do *mix* de produtos: cada loja tem uma peculiaridade e precisa atender às demandas específicas de cada local para que os “vendedores” consigam atingir seu objetivo, que é a venda. O Diretor Comercial esclareceu que esse *mix* de produtos é diferenciado por lojas e a variedade dos produtos ofertados será estruturada em função do comportamento do consumidor, de acordo com o grupo do perfil socioeconômico de cada região em que o Supermercado ABC possui instalações.

4.1.1 Percepções da História do Supermercado ABC

Os principais fatos ocorridos na história do Supermercado ABC foram relatados pelos entrevistados. Assim, foi realizado um resumo no Quadro 4 com os acontecimentos relevantes definidos pelos entrevistados e pela própria empresa, como sendo pontos que marcaram sua evolução.

Quadro 4: Resumo das Percepções sobre a História do Supermercado ABC

	Percepções
Fundadora	<ul style="list-style-type: none"> - o Fundador desempenhou várias atividades ao longo de sua vida; - o Fundador abriu um armazém, no ano de 1958; - foi fundado o primeiro supermercado, em 1965; - em 1972, foi aberto o segundo supermercado; - o Fundador era bastante rígido e até teimoso por vezes; - o Fundador era muito bom com os colaboradores; - com apenas 10 anos de idade, o Sucessor-1 já fazia serviços bancários; - o Sucessor-1 teve que trabalhar em vários setores do supermercado até assumir um cargo mais alto; - criação de um Centro de Distribuição em 1990, que gerou conflito na relação Fundador x Sucessor-1; - o Fundador tinha contato direto com todos seus colaboradores.

<p>Diretor-Presidente Sucessor-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - os pais do Fundador vieram de Portugal, quando ele tinha 2 anos de idade; - o Fundador nasceu em 30/04/1926, era um líder nato e considerado autoritário; - o Fundador foi dono de um restaurante; em um primeiro momento era empregado e depois o arrendou e comprou; - em 1950 o Fundador se tornou proprietário do restaurante junto com a Fundadora; - em 1954 o Sucessor-1 nasceu; - por volta de 1958/1960 começava o Supermercado ABC – primeira loja inaugurada em 1965; - com 6 ou 7 anos o Sucessor-1 já trabalhava com o pai, fazia até mesmo compras de produtos para revenda no negócio; - por volta de 1960/1965 o supermercado ganhou força e aconteceu sua estruturação; - por volta de 1965/1970 ocorreu a compra de um terreno para construção de uma nova loja; - em 1970 houve a inauguração de outra loja; - com mais ou menos 10 anos de idade, o Sucessor-1 fazia serviço bancário; - entre os principais marcos das ações do Sucessor-1 na empresa, pode ser destacada a construção do Centro de Distribuição.
<p>Diretor de RH/RI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - em 2000 prestou uma consultoria à empresa; - em 2002 retornou, para exercer a função de chefia do departamento de RH; - a empresa concentrava o processo de gestão tendo como base a confiança, a relação de confiança, a amizade e o tempo de relacionamento; - os colaboradores não eram incentivados a estudar; - não existiam treinamentos, e o processo de integração era falho; - houve muita resistência nas medidas adotadas pelo Diretor; - houve um momento em que a empresa efetivamente precisava mudar; - era necessária uma mudança urgente, sob pena de a empresa entrar em situação falimentar; - entre 2004/2005 a necessidade de mudança foi sentida de maneira mais acentuada, inclusive pelo Sucessor-1; - em 2006 a mudança na cultura organizacional começou a emergir; - havia uma cultura relacionada ao <i>status</i> que determinados cargos subsidiavam; - em meados de 2013 o Diretor diz que se começou a trabalhar nos processos e na gestão de maneira mais intensa, na intenção de estabelecer um padrão na empresa, uma identidade institucional; - além de não haver planejamento estratégico institucionalizado, não havia planos de ação, tampouco missão, visão e valores formalizados; - atualmente, 70% dos gerentes são “pratas da casa”; - o Diretor tem a pretensão de que a empresa seja profissionalizada, e que cada herdeiro cuide da sua paixão.
<p>Coordenador de RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - o Fundador foi visionário e começou a construção do grupo ABC; - atualmente, a empresa está na 3ª geração, que são os filhos do Sucessor-1; - as três gerações são: Fundador; o Sucessor-1; e o Sucessor-2; - a Fundadora ainda atua no negócio, cuidando da parte da suinocultura; - o Coordenador começou como auxiliar de RH, em 2009; - o Coordenador julga ser resiliente, pois por quase 2 anos esteve subordinado a uma pessoa que gerou problemas de relacionamento / clima organizacional.
<p>Controller</p>	<ul style="list-style-type: none"> - o setor de contabilidade trabalha muito com planilhas em excel; - a empresa elabora orçamento anual; - para a construção do orçamento existe uma ferramenta exclusiva, para o fluxo de caixa, é montada uma planilha manualmente; - 70% da despesa do Supermercado ABC é com mão de obra; - o <i>Controller</i> atua há 27 anos no Supermercado ABC; - a empresa tem 53 anos de vida, foi fundada em 28/07/1965; - o Fundador começou com um restaurante; - o Fundador construiu a primeira loja em 1965; - existe uma confiança desde o nascimento do Supermercado ABC.
<p>Diretor Superintendente Sucessor-2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a empresa vem mudando muito ao longo do tempo e vem se profissionalizando, embora siga com a família na direção; - a empresa tem evoluído na questão da profissionalização, incluindo indicadores, análise de desempenho e formação dos colaboradores em seus processos; - para o Sucessor-2, a empresa veio numa evolução e se profissionalizou; - o Supermercado ABC já tentou fazer um conselho; - muitas decisões são tomadas pelo Sucessor-2, sem necessidade de consulta/aprovação do Sucessor-1; - o Sucessor-2 entende que a sucessão vem fluindo bem.

Contadora	<ul style="list-style-type: none"> - existe um controle de custos, entretanto ele não é realizado pelo setor; - a contabilidade é responsável somente pela contabilização final; - a finalização do processo de fluxo de caixa ocorre no setor; - a empresa elabora um orçamento anual; - o Balancete e o Razão são os principais controles utilizados pelo setor; - a contabilidade trabalha com planilhas auxiliares; - as atividades desempenhadas pela Contadora da empresa estão mais ligadas à análise dos dados e relatórios.
Diretor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - o Supermercado ABC vivenciou momentos de ascensão; - o Supermercado ABC já esteve em um momento mais delicado; - o Supermercado ABC passou por uma turbulência, e a empresa se reorganizou; - a empresa é competitiva com a estrutura que possui de pessoal/colaboradores; - a empresa tem uma relação muito próxima com o Presidente e seu filho, no sentido de oportunidades de abertura ao diálogo; - para o Diretor Comercial “as pessoas têm a dor de dono, de sentir, independente se é um profissional que não é ligado à família, de sentir que aquilo é seu”; - a evolução da empresa está associada ao enquadramento na legislação e ao desenvolvimento dos produtos e dos processos dentro daquilo que é o correto; - a missão da empresa persegue a melhoria de forma constante.

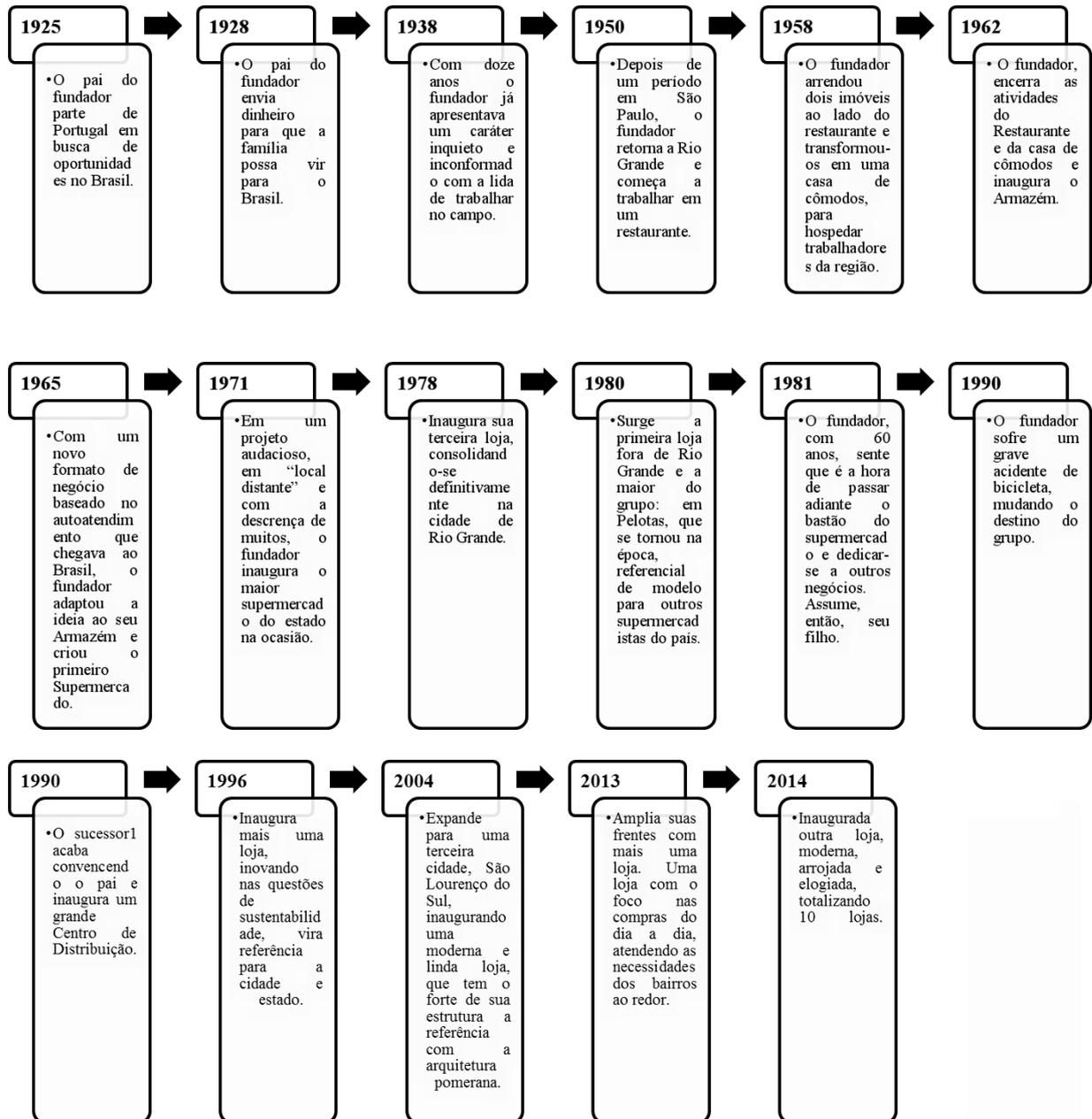
Fonte: Dados da pesquisa.

As percepções destacadas pela Fundadora e pelo Sucessor-1 são baseadas desde a concepção do negócio até os dias atuais. Enquanto que a história relatada por parte dos colaboradores foi direcionada no sentido de sua própria história (Diretor de RH/RI e Diretor Comercial) dentro da empresa ou da percepção do seu setor dentro do Supermercado ABC.

Com os eventos trazidos na Figura 6, elaborada a partir da rede social e das entrevistas e que traz os fatos históricos e o desenvolvimento da empresa, foi construído um resumo contemplando os fatos marcantes divulgados na rede social do Supermercado ABC.

A Figura 6 foi construída com base na história trazida pela própria empresa em sua rede social, esta estrutura foi montada para a comemoração do aniversário de 50 anos do Supermercado ABC. Algumas alterações foram feitas, a fim de preservar a identidade da empresa e das pessoas envolvidas, utilizando-se das entrevistas para substituir os nomes reais para aqueles escolhidos nesta dissertação. Com a confrontação entre os achados do Quadro 4 – das principais percepções dos entrevistados – e a Figura 6 – reproduz os fatos marcantes da história do Supermercado ABC -, foi possível destacar as considerações a seguir.

Figura 6: Fatos Marcantes na História e Desenvolvimento do Supermercado ABC



Fonte: Elaborado a partir de rede social.

Observou-se que o *Controller* realçou aspectos da história da empresa, indicando seu tempo de atuação e enaltecendo o perfil inovador do Fundador. Assim como descrito pela empresa em uma rede social, o fato da abertura do primeiro supermercado foi um marco também para a Fundadora, o Sucessor-1 e o *Controller*. A criação do Centro de Distribuição foi destacada pela Fundadora e pelo Sucessor-1, o que fica evidenciado na história da empresa ocorrido em 1990. O *Controller* e o Coordenador de RH ressaltam que o Fundador era visionário. Tanto o Coordenador de RH quanto o Diretor de RH relatam serem pessoas resilientes, o que indica que apesar dos esforços para profissionalização do Supermercado

ABC, a empresa tem traços familiares muito fortes, que exigem profissionais que saibam lidar com situações adversas.

A saída do Fundador da empresa foi descrita como sendo uma decisão pessoal dele, entretanto, nas entrevistas foi possível identificar que esta passagem sucessória foi um pouco conturbada, pois houve divergências nas tomadas de decisões (criação do Centro de Distribuição) e ele optou pelo afastamento.

A partir da história apresentada pelos entrevistados(as), identificou-se que as abordagens escolhidas como constructos (F-PEC, Ciclo de Desenvolvimento e SCG) nesta dissertação se mostraram vinculadas uma a outra, tornando sua separação nas respostas dos entrevistados nem sempre clara, como estabelecido na literatura. Sendo assim, alguns relatos foram utilizados em seções distintas, mesmo que as perguntas aos entrevistados tenham sido as mesmas. Isso se justifica devido ao fato das respostas fazerem mais sentido em um determinado constructo ao invés de outro e também pelo andamento de cada entrevista, pois cada entrevistado reage de maneira diversa para o mesmo questionamento, traduzindo em maior ganho quando analisados a partir de seu resultado para este estudo. A seção a seguir traz a percepção dos entrevistados a partir do olhar da influência da família na empresa.

4.2 Influência da Família (F-PEC)

Nesta seção são apresentados os valores relevantes para o negócio na concepção da família. Para efeito de estruturação dos achados, estes estão separados por respondente e condizem com as percepções de cada entrevistado sobre os elementos da família que influenciam o negócio.

Segundo a **Fundadora**, o Sucessor-2 é parecido com o Fundador, em relação às características pessoais; é o próximo na linha sucessória, e sente satisfação em participar e estar na empresa. A entrevistada destacou que o Fundador influenciou o Sucessor-2 em relação à paixão por cavalos e gado. Para a Fundadora, dos três netos (dois netos e uma neta) possíveis sucessores na empresa, somente um atua no Supermercado ABC; o outro neto dirige uma empresa do grupo, porém em outro ramo, e a neta, que mora fora do país, não tem contato com a instituição.

De acordo com o **Sucessor-1**, as pessoas adoravam o Fundador. Ao falar sobre o pai, o entrevistado mencionou que era uma pessoa do tipo: “ame-o ou deixe-o”; era considerado rígido e autoritário. Conforme o relato do atual Diretor-Presidente, por volta de 1975/1980, as pessoas começaram a perceber que as ideias do Fundador e, sobretudo, suas propostas de implementação careciam de bom senso. O Sucessor-1 comentou que o pai tinha muita

dificuldade de aceitar opinião de terceiros e que os funcionários deveriam seguir sua cartilha, ou seja, não havia margem para negociações.

Conforme o Sucessor-1, pouco tempo depois de abrir a segunda loja, começaram a emergir problemas de relacionamento entre o Fundador e sua equipe de colaboradores a quem denominava de “membros do alto escalão”. O Diretor-Presidente acredita que se o pai tivesse tido menos força, e mais bom senso, talvez tivesse conseguido organizar melhor a empresa na época, mas como não o tinha, as pessoas que estavam a sua volta acabaram cansando e chamaram o Sucessor-1 – que nessa ocasião estava no comando de um outro segmento da família (concessionária de veículos) – para uma conversa.

O Sucessor-1 reconheceu que sua relação com o Fundador foi complicada e destacou que saber trabalhar com as pessoas é uma das habilidades mais importantes, pois a empresa é um ser vivo. Tão logo expôs os problemas de relacionamento do Fundador com sua equipe de colaboradores e com o próprio filho, o Sucessor-1 informou que por volta de 1975/1980 o Fundador, com cerca de 54 anos de idade, acabou deixando o comando da empresa, devido a alguns contratempos. O Sucessor-1 então saiu da concessionária e voltou ao supermercado. Algumas pessoas chave foram chamadas à época, para resolver problemas relacionados à empresa: um tio do Sucessor-1 e o gerente comercial. A entrada do Sucessor-1 foi complicada, pois gerou mudanças, e conforme ele, tudo que gera mudança, causa desconforto. Além disso, a construção do Centro de Distribuição causou um imbróglio entre o Fundador e o Sucessor-1.

Para o Sucessor-1, seu relacionamento com as pessoas sempre foi bom, devido ao fato de ele já ter trabalhado no setor operacional, em vários setores da loja. Segundo ele, trabalhou muito mais como funcionário do que como filho do dono, se sentia como mais um funcionário e tinha facilidade de relacionamento.

Em relação à sucessão da empresa, o Sucessor-1 relata haver a preocupação em três áreas específicas: Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria/Presidência e Diretoria Administrativa. Para o Sucessor-1, o gerente operacional/comercial deveria ser um membro familiar, e caso haja alguma urgência de suceder sua posição, um membro familiar entraria em seu lugar. Porém, caso esta sucessão fosse planejada, o conselho (que ainda não existe formalmente) decidiria sobre o substituto. Ele relatou que já aconteceram tentativas de fazer essa sucessão de maneira planejada, mas que não tem dado certo, que tentaram e que não tiveram resultado.

Segundo o Sucessor-1, um dos motivos de não ter sido implementada essa sucessão de maneira estruturada é que os herdeiros não estão dispostos a fazê-la. O Diretor-Presidente inclusive mencionou que já buscaram apoio com uma consultoria para implantar o processo sucessório na empresa, mas que em 1 ano não se obteve êxito e as atividades foram suspensas; relatou ainda que, para ele, o primeiro escalão não tem sucessores. O colaborador que ocupa o cargo de Diretor Administrativo/Financeiro tem 65 anos; e o 2º escalão, que seria a pessoa logo abaixo na hierarquia e que ficaria no lugar deste Diretor, não tem o perfil desejado. A intenção do Sucessor-1 é que o Gerente Administrativo e de Tecnologia da Informação (TI) sejam a mesma pessoa, ou seja, que a contratação de apenas um colaborador supra essas duas funções. O Sucessor-2 (filho do Sucessor-1) é atualmente a única pessoa capaz de assumir a Presidência do Supermercado ABC, e acumularia responsabilidades do conselho e da Diretoria Comercial. O principal atributo apontado para ocupar cargo de direção na empresa é conhecer supermercado.

Ao ser perguntado se os objetivos da empresa e da família estão alinhados, o Sucessor-1 afirmou que família e empresa não. Segundo ele, alguns membros da família não tem uma percepção tão boa relacionada ao supermercado, e isso é transmitido para os novos membros. Comentou sobre um acontecimento decisivo na trajetória de sua filha nos negócios da família, em que a herdeira foi incentivada pela mãe a não continuar no setor de hotéis, pois teria havido certo desconforto com o fato da filha do Sucessor-1 receber ordens de um superior hierárquico na época. Tal fato fez com que a filha (possível Sucessora) se afastasse dos negócios da família. O Sucessor-1 relatou que sua filha teria grande potencial no negócio da família, pois ela tinha perfil ideal para assumi-lo, mas agora mora fora do país e exerce atividade descolada dos negócios.

Ao ser indagado sobre sua aptidão para o negócio, o Sucessor-1 relatou que tem vários sonhos, mas que algumas contingências o fizeram ser quem ele é hoje. Comentou que nasceu assim, se preocupando com os outros; leu muito e avalia as pessoas. O Sucessor-2, segundo ele, não nasceu assim, é mais parecido com o Fundador. O relato do Sucessor-1 indica que sua maior preocupação diz respeito à sucessão e ele reconhece que o Diretor de Recursos Humanos tem feito um trabalho para colocar em prática a sucessão na empresa.

No que diz respeito à percepção do **Diretor de Recursos Humanos** acerca da influência da família, inicialmente o mesmo foi questionado se a família compactua com o trabalho que ele tem desenvolvido na empresa, em outras palavras, se aquilo que ele vem implantando na organização ao longo de sua trajetória está alinhado com aquilo que a família

idealiza para o negócio. Também, foi feito um questionamento no sentido de saber se existe um engajamento por parte dos familiares no projeto do Diretor, fazendo aqui uma conexão com a subescala da cultura (ASTRACHAN; KLEIN, SMYRNIOS, 2002). O entrevistado informou que:

A primeira assim, né, quando a gente fala em família, família do *Sucessor-1*. Nós estamos falando dos três filhos ... do *Sucessor-2*, que é o mais velho ... do *filho do meio* e da *filha do Sucessor-1*. O que é que acontece né, o *Sucessor-2* foi o que tomou, hã, gosto, digamos assim, por supermercado, apesar de que ele tem uma outra paixão que o *Sucessor-1* já deve ter falado para vocês, né. A paixão dele é o campo, é cavalo crioulo, é o gado, né? A paixão, a verdadeira paixão, a paixão da vida dele. Mas ele, hã, se desenvolveu nessa área, tem um conhecimento técnico muito grande, tem, ele tem domínio, ele tem conhecimento. Chega numa padaria e reconhece, sabe o que está ruim, sabe o que está bem, sabe, então em todas as áreas ele conhece muito, porque ele vivenciou. Nós fizemos um trabalho com ele, que foi, ele foi gerente de loja, né? Ele trabalhou, é, é, na mercearia. Ele trabalhou em loja, né? Depois ele foi gerente de loja, até assumir a, a gerência comercial. E agora, em 2017, a superintendência. É, os outros, né, o *filho do meio*, ele sabe do trabalho que a gente desenvolve, ele tem conhecimento, ele já esteve aqui comigo um período, né, mas ele, e eu propus que ele viesse também para a empresa, participar do processo, né, mas ele não quis. Ele não quis. Ele sabe do trabalho que a gente faz, ele sabe da importância do trabalho que a gente faz. Mas ele não quis, enfim. Ele hoje, ele tem a locadora e ele se dedica à locadora, né. E aquele é o negócio dele, né. A *filha do Sucessor-1*, por sua vez, decidiu, é, decidiu, é, ir para fora, morar fora, enfim, aí viveu uma outra, uma outra, um outro tipo de vida, né. É, então eu, esse é uma, é um desenho, né, que eu vejo.

Após fazer um detalhamento sobre como os filhos do Sucessor-1 interagem com o negócio, o Diretor explicou como percebe sua interação no negócio da família; assim como sua percepção acerca do relacionamento entre o Sucessor-1 e o Sucessor-2:

É, eu não vejo nesse momento, né, alguma objeção ao trabalho que nós estamos fazendo por parte da família. Pelo contrário, né, existe sentimento assim, de, de agradecimento. De, não diria de agradecimento, mas de valorização ... das etapas que a gente passou ... das dificuldades que nós tivemos, né. Na relação do *Sucessor-1* com o *Sucessor-2*, né, que a gente foi aprimorando isso, ela nem sempre foi muito fácil, né. Hoje, tenho muito prazer em ver eles se darem um abraço, né. Então hoje, é, é uma relação muito melhor, tem entendimento, o *Sucessor-2* não bate de frente com o *Sucessor-1*, é, então, o *Sucessor-1* é o Presidente. A gente ... Nós todos acatamos as orientações dele, assim como o *Sucessor-2* também. Então assim, nós não temos essa coisa do conflito familiar. A, a preocupação que sempre fica é pra o futuro, né, pra futuro. Amanhã ou depois eu não estou mais aqui. O *Diretor-X* não está mais aqui, que é o Administrativo/Financeiro, e o *Sucessor-1* ... É. Nós estamos numa idade já, né, que a gente, estamos na faixa, a gurizada está na faixa dos 60. Eu estou com 61, acho que o *Sucessor-1*, 64, o *Diretor Administrativo/Financeiro* eu acho que 63, por aí. É. E, então, ã, ã, eu, aí é uma questão pessoal tá? É uma questão pessoal. Eu me preocupo muito com a questão do futuro.

Ao expor suas preocupações acerca da estruturação do negócio e da necessidade de sucessão de vários cargos relevantes da empresa, o Diretor de Recursos Humanos expôs seu desejo de que fosse organizado um conselho: “eu venho falando para ele (*se referindo ao Sucessor-1*) que eu acho que nós temos que começar a pensar na montagem de um conselho”.

Segundo o entrevistado, nunca houve a concepção de um conselho definido e formalizado, conforme já evidenciado pelo Sucessor-1, o que existiu foi um tipo de reunião em que se tratavam assuntos relacionados à empresa e os membros da família eram atualizados sobre as questões que estavam em voga naquele momento. Existe um movimento no sentido de criação de um conselho híbrido que contaria com os atuais Diretores e os filhos do Sucessor-1. Estes Diretores que, possivelmente, sairão da empresa devido à suas aposentadorias, mas que assumiriam a figura de conselheiros da organização.

A entrevista que foi agendada com o *Controller* do Supermercado ABC, contou também com a participação espontânea do Coordenador de Recursos Humanos. Mesmo que a entrevista tenha sido direcionada ao *Controller* da empresa, se julgou relevante apresentar as ideias do Coordenador de RH, visto que as percepções foram delimitadas por respondente e devido a uma escolha da ordem cronológica das entrevistas da pesquisa.

Conforme o Coordenador de RH, existe uma confiança dos colaboradores com o próprio trabalho, pois há uma política de uma espécie de “plano de carreira” informal na empresa, em que aqueles colaboradores que se dedicam e se destacam quanto ao trabalho desenvolvido, são promovidos a cargos mais elevados, e isso vem sendo estimulado pelos sucessores:

E eu acrescento essa questão da, da confiança dos colaboradores, né. Hoje eles sabem que se fizerem um bom trabalho, né, eles têm uma oportunidade, como o *Controller* falou no início, né, essa questão da carreira. Hoje a gente tem vários *trainees*, pessoas que começaram como caixa, operador, e são gerentes.

Em outra oportunidade, foi realizada entrevista especificamente com o Coordenador de RH, cujos achados estão descritos a seguir.

Os questionamentos ao **Coordenador de RH** foram feitos para identificar aspectos relacionados ao poder, à experiência e à sucessão da empresa. Ao ser perguntado sobre a proporção de participação acionária do Supermercado ABC, o entrevistado afirmou que ela é 100% familiar e que não possui nenhum agente externo com cotas. Acrescentou ainda que é uma SA (Sociedade Anônima) de capital fechado.

A filha do Sucessor-1, de acordo com o Coordenador: “é uma das sócias da empresa também”; a esposa do filho do meio atua na rede de hotéis, sendo que ela seria “mais uma pessoa da família que tá trabalhando ali no âmbito familiar”; e outra pessoa que também atua na sociedade é a esposa do Sucessor-1.

O Supermercado ABC já teve um conselho, segundo o Coordenador de RH, sem pormenorizar sobre como se deu seu início e fim. Conforme o relato, faziam parte deste conselho os Diretores e um amigo da família e eram decididas as ações pertinentes a futuros investimentos e contratações de Diretores. Para ele: “A empresa vem se encaminhando pra haver novamente um conselho”, e isto se daria, principalmente, de acordo com a percepção pessoal do Coordenador devido ao fato de algumas pessoas chave da empresa estarem em um gradativo afastamento em razão de suas aposentadorias. Assim, estas pessoas continuariam tendo voz ativa na empresa, mas reunidas para tomada de decisões através de um conselho.

O conselho seria composto provavelmente pelo Diretor de RH/RI, Diretor Administrativo/Financeiro, Diretor-Presidente (Sucessor-1) e Diretor Superintendente (Sucessor-2). O Sucessor-2 já teria *status* de Diretor-Presidente nesta nova configuração.

O possível motivo apontado pelo Coordenador para a extinção do conselho é à proporção que a empresa tomou, ou seja, as decisões passaram a ter maior participação, deixando de haver a necessidade de reuniões pontuais, já que muitas decisões eram tomadas de maneira informal. Em adição a esta constatação, o Coordenador alega que: “a inserção do planejamento estratégico dentro da empresa [...] limitou a necessidade de haver um conselho”.

O Coordenador revela que existe uma dependência gerencial dos atuais Diretores que possivelmente sairão devido as suas aposentadorias, e que isso pode ser amenizado com capacitação dos colaboradores. Ao falar sobre a profissionalização dos processos da empresa, o Coordenador sustenta a ideia de que o conselho foi extinto devido ao modelo informal que foi sendo adotado ao longo do tempo.

Quando questionado em relação à geração proprietária que a empresa se encontra, o Coordenador falou sobre a história da empresa. Assim, esta pergunta/resposta foi reproduzida e analisada na seção anterior (4.1). Nesta seção cabe salientar que a empresa encontra-se na 3ª geração, ou seja, os herdeiros são percebidos como a geração que comanda o Supermercado ABC, sendo que o Sucessor-2 se encontra atuante no segmento analisado.

Para esclarecer como o processo de sucessão vem ocorrendo na empresa, o entrevistado foi questionado quanto a sua percepção sobre este aspecto. Para ele, o Sucessor-2 é uma referência quando existem questões que precisam ser discutidas: “Eu tenho uma proximidade muito maior com o Sucessor-2 do que com o Sucessor-1. Não que eu não tenha essa abertura (com o Sucessor-1)”, justificando que tal afinidade pode ser explicada pelo fato de que o Coordenador e o Sucessor-2 possuem idades semelhantes.

Conforme relatado, as pessoas da família que estão envolvidas no negócio são: o Sucessor-1; o Sucessor-2; o filho do meio do Sucessor-1 – “o filho do meio é bem participativo aqui, porque a vida dele não é o super ... a área dele é a autolocadora. Mas a gente tem muito serviço aqui, que a locadora faz pra nós”; e, a esposa do filho do meio – “a esposa do filho do meio mesmo tem uma participação boa em termos de RH, pela contratação de profissionais”.

Para o Coordenador não existe uma separação tão rígida dos empreendimentos em que a família atua: “Não tem barreira, aqui é super, super e lá é hotel, hotel, locadora, locadora. Tem esse ciclo né, claro que a gente respeita as diferenças, mas na medida do possível que a gente possa tá ajudando, a gente sempre auxilia né”. Isso demonstra que existe um ambiente de cooperação entre todos os segmentos pertencentes ao grupo empresarial.

De acordo com o entrevistado, o Sucessor-1 é uma pessoa simples, que não compreende o risco que sua posição de destaque oferece: “Então assim óh, ele é muito simples”, e essa simplicidade é repassada aos colaboradores. Ainda falando sobre o Sucessor-1, o entrevistado ressalta que: “é um cara que trabalha muito, muito assim né. Não é aquele que só senta na cadeira do Presidente e fica esperando o resultado”. Isso faz com que os colaboradores se sintam à vontade para conversar e resolver situações sem haver constrangimentos.

Para o Coordenador de RH, o envolvimento dos membros da família com o negócio se encontra bem alinhado, pois aquelas pessoas que desejam atuar na empresa, estão fazendo isso. Segundo o entrevistado, as pessoas que gerenciam a empresa são o Sucessor-1, o Sucessor-2, e os Diretores (RH/RI, Diretor Administrativo/Financeiro - e o *Controller*, e o Diretor Comercial). Dos membros que estão afastados da empresa familiar, o Coordenador destacou somente a filha do Sucessor-1, que reside fora do país, e por isso pode ser considerada como um membro que não tem interesse no negócio.

O Coordenador salientou ainda que procura receber *feedbacks* tanto do seu chefe direto – o Diretor de RH/RI, quanto do comercial, do Sucessor-1 e do Sucessor-2, e que aprecia “*feedbacks* negativos para a gente evoluir e crescer”. Para ele, sua carreira vem sendo construída de maneira satisfatória para si e para a empresa. Um aspecto cultural foi observado na seguinte fala do Coordenador: “A gente trabalha com o resgate, né, não com o descarte, né. O descarte é mais fácil”, ao apontar as limitações de alguns colaboradores e esclarecer que estas são analisadas de maneira pontual pelo RH.

A consideração que o *Controller* tem com a empresa, foi percebida quando afirmou que na ocasião em que o polo naval se instalou na cidade (2012/2013), oportunidade em que foi chamado para trabalhar em uma empresa deste setor e sua resposta foi negativa, mesmo que tenham oferecido o dobro do que ele recebia na empresa familiar. Isso ocorreu, pois, segundo o entrevistado, os contratantes queriam uma resposta muito rápida e para ele: “a gente tem que reconhecer também que a empresa que fez pela gente, a gente também tem que fazer pela empresa”. Este fato fornece a dimensão do quanto o colaborador possui um sentimento de pertencimento e compromisso com o Supermercado ABC, enquanto outros colaboradores não tiveram a mesma disposição em continuar na empresa.

Ainda sobre o mesmo acontecimento, o *Controller* esclarece que: “houve uma compensação financeira” para aqueles colaboradores que decidiram permanecer na empresa. Para ele, nesta época as despesas continuaram no mesmo patamar, enquanto que as receitas diminuíram o que acabou acarretando em demissões, pois o Supermercado ABC não conseguiu manter o mesmo padrão salarial praticado pelo polo naval. A fim de solucionar tal problema, a empresa teve que realizar uma reestruturação.

O entrevistado não detalhou como se deu esta reestruturação, mas salientou que as horas extras foram ajustadas, para que não houvesse ainda mais despesas/prejuízos. Os procedimentos começaram então a ser muito mais controlados: “tudo se reduz, se traduz em controle”, enfatizando que os controles foram usados também nos momentos difíceis da organização, ajudando na melhoria dos processos para reduzir despesas.

O **Sucessor-2** respondeu questões referentes ao constructo da abordagem F-PEC, em que foram feitas as perguntas relacionadas ao poder, experiência e cultura. No que diz respeito ao poder foi perguntado qual a proporção de participação acionária dos membros familiares, e segundo o entrevistado, a empresa é 100% familiar. Outra indagação foi sobre quem participa do negócio da família. Conforme o Sucessor-2, as ações são detidas pela família e distribuídas da seguinte maneira “Minha vó, a parte que era do meu vô né; meu pai e meu tio-avô”.

Na questão sobre se a empresa possui algum tipo de conselho para tomada de decisões, o Sucessor-2 falou que o Supermercado ABC já tentou fazer um conselho, porém não chegou a ser colocado em prática e não foi estabelecido formalmente. Ele salienta que as decisões são tomadas por cada Diretoria, e que os assuntos tratados são reportados a cada área ou Diretor responsável.

Sobre a influência que a presença de outros familiares traz para o negócio, o entrevistado relatou que não percebe que a família modifica de alguma forma suas decisões, tampouco interfere em seu modo de agir e pensar. O entrevistado faz uma distinção entre o pessoal (família) e o profissional (empresa), porém existem traços em sua fala de que não existe esta indissociabilidade. Em seu relato, é perceptível que há influência em sua conduta pessoal, o que culmina em conduta distinta também na empresa, já que ele faz parte da família proprietária.

Na subescala da experiência (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) foi perguntado sobre a percepção do entrevistado acerca de seu próprio papel no processo de gestão da empresa e as atividades desempenhadas na função que exerce no Supermercado ABC. Ele respondeu que:

Assim oh, eu praticamente sou ligado ao braço ... ao comercial ... meu foco é o comercial, é o comercial. Por exemplo, hã, área administrativa, hã, passa por mim alguma coisa, mas não me meto em quase nada, vamos dizer ...

[...]

A gente troca ideia e eu levo um problema pra eles, assim como eles trazem pra mim alguma coisa, mas o dia a dia assim é comercial. Algumas operações são ligadas em mim direto, que é manutenção, desossa, CD também vem, troca ideia comigo, hã ... *marketing*, embora tenha um Diretor que é o *Diretor Comercial*, essas decisões passam por mim também ...

Ao ser questionado se as atribuições exercidas atualmente foram delimitadas ou se houve uma identificação com o setor, o Sucessor-2 respondeu que antes era ele o responsável pelo setor comercial, sendo Diretor do setor quatro anos antes. O respondente ressaltou que atua na empresa desde os 12, 13 ou 15 anos, sem saber precisar seu início na empresa, e informou que começou como empacotador. Ele começou nas lojas ainda muito novo, passou por cargos de gerente de loja, comprador, para somente com 18 anos atuar em tempo integral.

Em relação a quantidade de membros da família que participam ativamente do negócio, o entrevistado falou sobre o irmão que atua em outro segmento do grupo e da irmã que não possui contato com os negócios da família. No questionamento sobre se existe algum membro da família que gostaria de participar do negócio, mas que ainda não o faz; o Sucessor-2 disse que não existe tal intenção de outros membros.

A seguir foram feitas as questões ligadas à cultura organizacional (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002). O primeiro questionamento foi sobre a influência da família no Supermercado ABC. O entrevistado salientou que não existe muita influência, pois se tenta não falar sobre o negócio quando os membros da família estão no contexto familiar, ou seja, fora da empresa, busca-se não falar sobre a empresa. Apesar de sua fala, se pode notar que

alguns aspectos culturais, como a paixão por gado e cavalos foi influenciada pelo avô (Fundador), que tem ligação direta com o novo negócio que o Sucessor-2 vem se dedicando: o setor de carnes. Outro ponto comentado foi que sua mãe não atua diretamente na empresa.

O Sucessor-2 acredita que os valores da família e da empresa são semelhantes e compartilhados e citou um exemplo de como isso acontece:

Ah como eu vou te dizer assim ... sempre ... a minha vó (*Fundadora*), vou dar um exemplo assim, a minha vó (não sei se foi isso que tu perguntou) ... a minha vó sempre foi uma pessoa que ajudou todo mundo, que ajudava todo mundo ... e o *Supermercado ABC* tem essa, essa ... essa linha, vamos dizer; não é todo mundo, mas é ... infinitos ... pessoas, creches e isso e aquilo. Eu acho que isso é um exemplo.

Outro ponto ressaltado foi a questão de desperdício tanto na empresa quanto em sua residência; este é um ponto que o Sucessor-2 tem bastante preocupação, pois considera que há muitos produtos que ainda podem ser doados ou aproveitados e que são descartados de forma incorreta. A próxima pergunta foi concernente ao esforço que os familiares fazem para o sucesso da organização e, segundo o entrevistado, com certeza existe tal concepção dentro da empresa entre os familiares.

No que diz respeito à lealdade percebida, o Sucessor-2 afirma que seus familiares apoiam e são leais ao negócio. O futuro da empresa e a visualização do crescimento a longo prazo são pontos que o entrevistado acredita serem promissores, concorda que há muito a ganhar participando dos negócios da família.

No tocante ao conhecimento das metas, planos e políticas da empresa, o Sucessor-2 afirma que tais conceitos não são disseminados entre os membros familiares, pelo menos não de maneira formal. Quando questionado sobre como a decisão de se envolver com o negócio influencia a vida dos familiares, o Sucessor-2 respondeu que foi uma tendência natural ele se envolver e continuar na empresa, sendo que sua atividade desde muito cedo foi no Supermercado ABC. Por fim, foi perguntado se o entrevistado apoia as decisões da família em relação ao futuro do negócio, e ele afirmou que sim.

Nas conversas com a Fundadora, o Diretor de RH/RI, e o Coordenador de RH foi identificado que o Sucessor-2 possui um sentimento de apego relacionado ao Fundador, especialmente no amor pelo campo e criação de animais. Por isso, perguntou-se ao Sucessor-2 sobre esta paixão. O Sucessor-2 confirmou que esta influência foi determinada pelo Fundador, seu avô.

A entrevista com a **Contadora** forneceu detalhes mais técnicos do que comportamentais como a influência da família, que é a seção proposta. Mesmo assim, alguns elementos ficam evidentes sobre este constructo na fala da entrevistada, como, por exemplo, quando ela sinaliza que já poderia atuar diretamente no setor administrativo, pois seu pai trabalha há anos no grupo familiar, mesmo que em outro segmento do negócio.

Ainda acerca deste aspecto, a Contadora relata que o pai trabalha há 46 anos nas propriedades rurais do Sucessor-2. Ela comentou ainda que: “primeiro eu fiz uma ficha aqui *(na Sede Administrativa)* [...] entrei direto na loja né. Aqui no escritório, geralmente os filhos entram direto no escritório né”. Foi percebido que a entrevistada sente orgulho por ter começado sua atuação no Supermercado ABC sem a interferência do fato de ser filha de um colaborador que atua há muitos anos na empresa.

Existe uma aproximação entre os familiares que trabalham na empresa há algum tempo, podendo ser observado na fala da entrevistada que caso ela tivesse interesse, poderia ter começado a exercer suas funções em um cargo administrativo e não precisaria necessariamente começar como caixa operadora na loja, devido ao fato de seu pai trabalhar por muitos anos com a família proprietária do negócio. A Contadora começou exercendo uma função bastante operacional no setor de contabilidade e depois foi evoluindo e alcançando cargos com maior exigência, até ascender ao cargo atual.

Para a Contadora, a empresa subsidia a evolução dos funcionários, que começam em níveis mais baixos e vão galgando novas posições. Segundo ela, a empresa tem investido mais em cursos e aprimoramento dos colaboradores em relação ao que era feito no passado, o que faz com que se torne um bom lugar para trabalhar. Atualmente, são oferecidos cursos de atualização e treinamento para os diversos setores, que conforme o relato da entrevistada, proporcionam a evolução da empresa “[...] a empresa evoluiu muito nesse sentido e no sentido de crescimento também, tanto é que a gente tá abrindo mais uma loja, estamos fazendo mais uma loja em Pelotas agora”.

Segundo ela, a evolução da organização percebida durante os 12 anos em que atua, teve suporte no aumento das vendas, o que, por consequência, culminou no crescimento do número de funcionários. Além disso, o investimento em tecnologia teve aumento significativo. A entrevistada comentou ainda que a empresa está sempre em expansão, no intuito de melhorar.

Quando o estudo foi desenhado, não se tinha a intenção de contatar o **Diretor Comercial** do Supermercado ABC. Contudo, a aproximação com o campo indicou que o

papel desse Diretor é bastante relevante para o negócio e, por este motivo, ele também foi entrevistado, especialmente em função de um setor de custos estar sob sua responsabilidade. Inicialmente, questionou-se como é trabalhar em uma empresa familiar e como isso influencia no seu trabalho. O Diretor Comercial informou que:

[...] ela é familiar e tem que ter os cuidados, mas a separação que a gente vê é muito importante, tanto do *Sucessor-1* como do *Sucessor-2* é que a gente consegue de certo modo separar. E até hoje não presenciei nada de influência da família, dos familiares mais diretos propriamente dito, nenhuma interferência que a gente pudesse ter, que fosse prejudicar o trabalho, pelo contrário, eles vão em prol das coisas estarem andando, não tem uma interferência que prejudique o trabalho. A coisa vai andando ao natural, evidentemente que tem os respeitos das características e da cultura da empresa, que isso aí é coisas que o *Supermercado ABC* diz que isso aqui pode mudar e tem outras coisas que o *Supermercado ABC* não abre mão de mudar. Então, mas não tem interferência que prejudique o trabalho disso aí. Tem a maneira de lidar e de se adaptar a maneira dessa cultura, que tem que fazer dentro das coisas que podem mudar e das coisas que não podem mudar, que não devem ser mudadas porque são coisas, são características e são primordiais dentro dessas características, que trouxeram o *Supermercado ABC* até aqui.

No que tange ao comprometimento da profissionalização da gestão da empresa por ela contar com a presença de familiares, o entrevistado acredita que não existe nenhuma influência que prejudique o andamento do trabalho desenvolvido ou comprometa de alguma maneira seu desempenho. Para ele, a profissionalização está presente devido ao fato da necessidade que surgiu de avanços nesse sentido. Ele argumenta que este avanço foi feito de forma progressiva, devido à ruptura que acontece em movimentos que trazem pessoas de fora da organização, com experiências distintas e valores moldados pelo mercado. Atualmente, consoante ao que diz o Diretor, a empresa possui em seu quadro de colaboradores, pessoas capazes de proporcionar valor a empresa, com respeito à cultura e com a consciência daquilo que o Supermercado ABC permite que seja mudado e aquilo que não sofre alterações.

O respeito às questões culturais é um ponto a ser levado em consideração quando se trata daquilo que a empresa pode modificar ou não na sua gestão. Para o entrevistado, as mudanças em alguns aspectos foram de difícil aceitação anteriormente à sua atuação na empresa, quando começou este movimento complexo. Uma das razões para isso está na presença da cultura familiar, em que se acredita que determinados valores e concepções não podem ser alterados de forma alguma.

Quando questionado sobre como está estruturada a organização societária da empresa, o respondente relatou que não sabe detalhes, mas que existem herdeiros, apesar de não saber definir como a distribuição de cotas acontece. Outra questão foi sobre a sucessão, em que foi solicitada a percepção do entrevistado quanto a esse movimento sucessório. O Diretor afirmou

que existe uma programação no sentido de estimular o avanço da sucessão por parte do Sucessor-1, e que algumas decisões já estão sendo repassadas para a alçada do Sucessor-2, configurando esse movimento de passagem de responsabilidades.

O Diretor Comercial falou a respeito da reunião dos gestores. Quando questionado sobre a realização de reuniões com um possível conselho, o entrevistado falou que “Não, não é conselho. Não tem conselho. Hoje tá denominado como um grupo gestor”, o qual é composto pelos Diretores das áreas e sem participação de membros externos à organização.

Apesar de responder que não há influência da família, percebe-se que o entrevistado considera que reconhecer essa influência seria algo prejudicial à organização, no sentido de que se aproximaria de uma empresa sem profissionalização. Todavia, os comentários que o Diretor realiza acerca dos valores e dos elementos chaves, especialmente aqueles que não se espera modificar, ilustram claramente que existe influência da família.

4.2.1 Percepções da Influência da Família no Supermercado ABC

As semelhanças e diferenças nas percepções dos entrevistados a respeito da influência da família são apresentadas no Quadro 5. Na sequência são discutidos os achados, confrontando-os com a literatura pertinente ao constructo da F-PEC.

Quadro 5: Resumo das Percepções da Influência da Família (F-PEC)

i) poder	
Semelhanças	- a empresa é 100% familiar (Coordenador de RH, Sucessor-2)
Diferenças	- as ações são detidas pela Fundadora, Sucessor-1 e um tio avô do Sucessor-2 (Sucessor-2); as ações são detidas pelos filhos e pela esposa do Sucessor-1 (Coordenador de RH); - nunca houve a concepção de um conselho definido e formalizado (Diretor de RH/RI); o Supermercado ABC já teve um conselho (Coordenador de RH).
ii) experiência	
Semelhanças	- a sucessão na empresa representa uma preocupação em três cargos específicos: Diretoria de recursos humanos, Diretoria/presidência e Diretoria administrativa (Sucessor-1, Diretor de RH/RI); - o Sucessor-2 é o próximo na linha sucessória (Fundadora, Sucessor-1, Diretor de RH/RI, Coordenador de RH); - a filha do Sucessor-1 não tem interesse no negócio (Coordenador de RH, Sucessor-2); - as pessoas que gerenciam a empresa são o Sucessor-1, o Sucessor-2, e os Diretores (Coordenador de RH);
Diferenças	- as pessoas da família que estão envolvidas no negócio são: o Sucessor-1; o Sucessor-2; o filho do meio do Sucessor-1, a esposa do filho do meio, e a esposa do Sucessor-1 de forma indireta (Coordenador de RH); - em relação aos membros da família que participam ativamente do negócio, o entrevistado falou sobre o irmão que atua em outro segmento do grupo (Sucessor-2).

iii) cultura	
Semelhanças	<ul style="list-style-type: none"> - o Fundador influenciou o Sucessor-2 em relação à paixão por cavalos e gado (Fundadora, Diretor de RH/RI, Sucessor-2); - não existe muita influência dos membros da família nas decisões tomadas (Sucessor-2); - o conhecimento das metas, planos e políticas da empresa não são disseminados entre os membros familiares, pelo menos não de maneira formal (Sucessor-2); - sobre se a decisão de se envolver com o negócio influencia a vida dos familiares, o Sucessor-2 respondeu que foi uma tendência natural ele se envolver e continuar na empresa, sendo que sua atividade desde muito cedo foi no Supermercado ABC (Sucessor-2); - existe apoio da família em relação às decisões sobre o futuro do negócio (Sucessor-2); - existe uma cultura de os filhos de colaboradores que atuam na empresa poderem trabalhar diretamente nos setores administrativos (Contadora); - a empresa subsidia a evolução dos funcionários, que começam em níveis menores e vão galgando novas posições (Contadora); - presença da cultura familiar, em que se acredita que determinados valores e concepções não podem ser alteradas de forma alguma (Diretor Comercial, Diretor de RH).
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> - os objetivos da empresa e da família não estão alinhados (Sucessor-1); - os valores da família e da empresa são semelhantes e compartilhados e os membros familiares estão alinhados (Sucessor-2, Coordenador de RH).

Fonte: Dados da pesquisa.

Os achados indicam que, de forma geral, a estrutura de gestão do Supermercado ABC é utilizada para dar suporte para todos os negócios da família. Essa integração pode ser percebida a partir da dificuldade que os colaboradores têm de falar sobre a família proprietária do supermercado sem fazer referência aos membros que atuam fora dele.

Rutherford, Kuratko e Holt (2008) constataram relações negativas (seis), relações positivas (duas), e relações insignificantes (dez) entre as escalas de poder, cultura e experiência. Dessa forma, a familiaridade mostrou se relacionar com receita, estrutura de capital, crescimento e desempenho percebido, o que manifestou dúvidas nos autores quanto aos resultados não esclarecedores da investigação. Uma das razões para essa confusa combinação dos resultados mistos da F-PEC é que a escala “capta o envolvimento (ou falta) de familiaridade em uma determinada empresa, mas não captura sua essência” (RUTHERFORD; KURATKO; HOLT, 2008, p.1105).

Assim, esta dissertação pretendeu estabelecer uma análise única e profunda, transformando as questões da escala F-PEC em perguntas abertas, que pudessem expressar uma interpretação mais rica para a academia e pesquisadores. Entendendo isso, foram colhidas informações a respeito do poder, cultura e experiência com o intuito de compreender como os entrevistados percebem tais constructos na empresa analisada.

A abordagem F-PEC (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) dimensiona o **poder** a partir do nível de propriedade, governança e gestão familiar. Dessa forma, os achados indicam que o Supermercado ABC é 100% familiar, ou seja, é uma Sociedade Anônima cujas cotas acionárias não possuem participação externa ou não familiar. Existem divergências sobre quem tem participação acionária no negócio, conforme os relatos do Sucessor-2 e do Coordenador de RH. Entretanto, o nível de influência da família envolve os filhos, a esposa e a mãe do Sucessor-1.

Nesta pesquisa pode-se identificar que o poder não desempenha um papel importante no Supermercado ABC. Os níveis hierárquicos, apesar de bem definidos, não estimulam a concentração de decisões nos proprietários, tampouco existe uma separação rígida entre família e empresa. Diferentemente do estudo de Yazdi (2018) em que o autor aponta que o poder teve a relação mais elevada e a cultura a menor entre as variáveis analisadas da escala F-PEC.

A **experiência** diz respeito à sucessão e as gerações atuantes na empresa (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002). A filha do Sucessor-1 foi apontada pelo Diretor de RH/RI, Coordenador de RH e Sucessor-2 como sendo o membro familiar que não tem interesse na empresa. O Sucessor-2 é considerado como a próxima geração na direção da empresa (Fundadora, Sucessor-1, Diretor de RH/RI e Coordenador de RH). Yazdi (2018) argumenta que o nível de experiência da 1ª geração para a 2ª geração está fortemente concentrado quando comparado ao que se observa nas próximas gerações. Na empresa analisada nesta pesquisa, esse ponto não pode ser totalmente comprovado, pois o Sucessor-2 (3ª geração) possui traços bastante fortes repassados pelo Fundador (1ª geração). Em contrapartida, o Sucessor-1 (2ª geração) parece não ter absorvido as ideologias do Fundador e exibe certo receio em transferir a gestão ao filho.

A **cultura** é apresentada a partir dos valores e comprometimento da família com o negócio (RAU; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2018). Há uma diferença entre a percepção do Sucessor-1 e entre a visão compartilhada pelo Sucessor-2 e pelo Coordenador de RH, estes acreditam que a empresa se encontra alinhada, enquanto que o Sucessor-1 entende que não existe este alinhamento entre empresa e família. A paixão do Sucessor-2 pelo campo, gado e cavalo foi reconhecida pela Fundadora e pelo Diretor de RH/RI.

Similarmente aos achados de Macêdo (2002), existe na empresa analisada nesta dissertação, uma valorização das relações afetivas, da confiança, antiguidade, dedicação e fidelidade. Assim como os resultados da autora indicam, as decisões no Supermercado ABC

estão ligadas a aspectos emocionais e à cultura da empresa, o que foi observado na fala da maioria dos entrevistados, apesar de ter havido uma evolução nas questões que antes eram sustentadas com base na confiança.

Sharma (2004) indica que as pesquisas precisam de estudos empíricos qualitativos e quantitativos, para que a produção desenvolvida a partir de modelos teóricos possa apresentar avanços. Em consonância ao que Cliff e Jennings (2005, p. 346) sinalizam, esta pesquisa compartilha da mesma percepção de que “duas empresas com graus equivalentes de influência familiar podem ter resultados muito diferentes”. Este fato ressalta a importância de estabelecer estudos que avaliem não somente dados estatísticos da escala, mas sim contribuam no sentido da individualidade de cada organização, que foi o intuito desta pesquisa.

Após a exposição dos achados referentes à influência da família no Supermercado ABC, na seção seguinte são discutidas as entrevistas acerca do constructo desenvolvimento organizacional.

4.3 Desenvolvimento da Organização (Greiner)

Em setembro de 2015, o Supermercado ABC completou meio século de atividade. Para comemorar, a empresa organizou uma exposição dos mais importantes fatos que marcaram a longevidade do negócio, conforme Figura 6, apresentada na seção 4.1.1.

Através da análise da linha do tempo delimitada pela própria empresa, é visualizado um forte apego ao sentimento de construção do empreendimento. São valorizados aspectos como o espírito empreendedor do Fundador da empresa, bem como sua atitude em prol do crescimento das lojas e evolução dos processos adotados, sempre de maneira criativa e perspicaz. A partir desta observação geral do desenvolvimento organizacional, seguem as percepções individuais de cada entrevistado sobre o constructo.

Segundo a **Fundadora**, a construção da rede de supermercados não foi fácil, pois o Fundador não recebeu nenhum tipo de herança ou incentivo, tendo construído tudo com seu próprio esforço e dedicação. Ela falou com muito carinho sobre o desenvolvimento da empresa, a partir do restaurante, passando pela constituição do armazém, e finalmente a construção da rede de supermercados, desde o primeiro empreendimento até a inauguração do Centro de Distribuição. No decorrer de sua fala, deixou claro que trabalhou muito para o desenvolvimento do negócio; inicialmente fazia diversas atividades no restaurante e com a estruturação do Supermercado ABC, concentrou sua atividade na função de compradora.

Quanto ao desenvolvimento da organização, o **Sucessor-1** destacou os seguintes pontos em sua fala sobre a evolução do negócio: a vinda dos avós ao Brasil; nascimento do pai; o trabalho do pai no restaurante e posterior compra do mesmo; abertura dos primeiros supermercados da rede; a intenção e dificuldade de ampliação do negócio; entre outros aspectos já abordados no item 4.1 desta dissertação.

Quando perguntado sobre o posicionamento da empresa em um *ranking* estadual de supermercados, em que a empresa figura entre as 10 melhores, o Sucessor-1 explicou que a colocação não é tão boa assim, que depende da metodologia de elaboração do *ranking*, já que estariam melhor colocados, se tivessem concentrado os esforços na expansão das lojas. De qualquer forma, o entrevistado não demonstrou que a posição no *ranking* seja algo relevante à empresa.

O Sucessor-1 apontou algumas dificuldades para ampliar o número de lojas, tais como o investimento em campos, veículos, e outros negócios que não são o supermercado em si. Ele relatou que, em 1990, foi aberta uma loja em Bagé e não deu certo: compraram duas redes de supermercados na cidade, mas não havia estrutura local de pessoal na época, sendo assim, os colaboradores de Rio Grande eram alocados lá, entretanto, eles não tiveram uma conduta comportamental adequada, o que acabou comprometendo a imagem da empresa na cidade. Segundo o Sucessor-1, a expansão de mercado demandaria uma boa gestão orçamentária e ampliação do Centro de Distribuição de 4.200 m² para 15.000 m². Além disso, o entrevistado esclareceu que o CD não mais atende as necessidades atuais; precisam de mais espaço, porque para funcionar é necessário estar tudo bem especificado no seu devido lugar, com os produtos organizados corretamente.

O **Diretor de RH** compartilhou sua percepção acerca do desenvolvimento da organização desde o seu ingresso na mesma. Conforme já relatado na seção 4.1, em que foi apresentada a percepção do entrevistado a respeito da história da empresa, o Diretor teve sua primeira passagem no Supermercado ABC na condição de consultor e retornou como colaborador. Sua atuação teve (re)início em outro setor: o de automóveis. O entrevistado comentou que apesar de trabalharem com a importação de cerca de 60% de todos os carros que entram pelo porto da cidade de Rio Grande, o negócio não ia bem e foi vendido em 2011 porque, segundo o Diretor, o grupo empresarial não teria como administrar tamanha diversificação de negócios ao mesmo tempo. O terreno em que se encontra a atual concessionária ainda é de propriedade da rede e a família continua o negócio de uma autolocadora que é administrada pelo filho do meio do Sucessor-1.

A fala do Diretor de RH sugere que ele teve um papel relevante no sentido de proporcionar foco ao Supermercado ABC, o que então, viabilizou o desenvolvimento e profissionalização do negócio nos últimos anos. Dentre as orientações / sugestões do referido Diretor, destacam-se duas estratégias importantes: (i) abrir mão do negócio de carros, sob pena de perder o foco, e (ii) abandono do cartão próprio da empresa, já que ela não se trata de uma instituição financeira (a ideia é terceirizar a gestão financeira do cartão). Todavia, parece haver uma intenção familiar para que sejam criados negócios paralelos (ou complementares ao supermercado), para viabilizar projetos dos filhos. Além disso, o Diretor de RH tem muita sensibilidade em suas proposições: os projetos que foram abandonados pelo grupo ABC não representam o que costumam denominar de paixão de algum membro da família.

O Diretor de RH conseguiu disseminar a cultura de necessidade de formação, sobretudo para atuar em cargos de gestão. Inicialmente, os colaboradores que ocupavam os cargos mais altos não possuíam nível superior e agora isso é obrigatório. Além disso, eles dão preferência à ascensão de cargos das pessoas que já estão na empresa, mas estar cursando ensino superior é um condicionante para crescer na empresa. Atualmente, cerca de 75% dos gestores são internos (“feitos” em casa). O Diretor de RH procurou nutrir essa cultura na empresa e relembra que ao chegar à instituição, havia uma prática de buscar pessoas fora da organização para assumir esses postos de trabalho.

No que diz respeito à percepção do Diretor de RH sobre como as mudanças foram sentidas ao longo do tempo na empresa, ele argumenta que:

E por isso que eu não, que eu sempre penso assim, mudança a gente faz de duas formas, né, por evolução ou por revolução. Aquela mudança que fica é aquela que a gente faz por evolução. A revolução são as tais das reengenharias da vida, que acabou com a identidade de muitas empresas no Brasil e no exterior. Logo que veio isso, eu não posso, eu como profissional do RH, aceitar e entender isso, não posso. Então eu abominava, assim, sempre a, a, a tal da reengenharia, que entrou aí com um conceito de mudança disso e aquilo, e eu nunca admiti isso.

As evoluções propostas por Greiner (1972/1998) condizem com os momentos de mudanças que se fazem necessários quando a empresa já atingiu certo grau de estagnação. Devido ao crescimento da empresa como um todo há uma constante readequação nos conceitos que vão sendo utilizados. Isso é perceptível na fala do Diretor de RH, ao se referir às mudanças que colocou em prática no que diz respeito aos procedimentos padronizados que implantou.

Quando questionado sobre se existe recompensa financeira ou algum tipo de premiação aos gerentes ou colaboradores que atingem as metas de vendas e de quebra, o

Diretor de RH disse que isso não é uma prática formalizada, mas que em alguns setores já tem. Existe uma premiação anual para os gerentes e supervisores baseada na avaliação de desempenho, mas, como destacou o Diretor, ainda é preciso evoluir muito nesse sentido.

No que se refere ao foco das operações, o entrevistado foi taxativo em dizer que a meta é de crescimento do negócio, referindo-se à intenção de abertura de novas lojas, ou seja, o foco é ampliar o número de lojas. Porém, ele reconhece que para isso, é necessário ampliar o Centro de Distribuição, entretanto, “isso exige um recurso importante. Então a gente prefere mais uma loja, aumentar o nosso nível de faturamento, né, hã, para que? Possa gerar recurso para a gente fazer esse outro investimento”.

Em outra entrevista, no dia 03/10/2018, o Diretor de Recursos Humanos foi questionado sobre os sistemas de controle que são usados. A partir da constatação de que existe uma estrutura com vários tipos de controle na empresa, questionou-se sobre o objetivo do uso desse sistema de controle. O Diretor respondeu da seguinte maneira:

Bah, nós temos muitas coisas, né, hum, por exemplo, nós temos um controle, vou, vou te dar da parte de RH, né. Nós temos o controle do vale transporte.
Né, ou seja, nós queremos que o nosso colaborador utilize o vale transporte para o deslocamento que ele precisa.
Nós não queremos pagar um centavo a mais para que ele se desloque, para que ele empreste o cartão dele para outra pessoa se deslocar.

Entendeu-se então que os controles são mais usados no sentido de contenção de custos, o que foi confirmado pelo respondente, que salientou que este foi um exemplo ligado a área de pessoal, porém citou outros tipos de controle, tais como controle de perda, que é feito em todos os setores; mas todos com o principal objetivo de “maximizar o nosso resultado”.

[...] Então nós temos esses controles justamente para isso.
Para reduzir o custo, para melhorar a nossa produtividade, para que nós possamos saber o que efetivamente ... Tu não, existe uma máxima né, que é a, tu não melhora aquilo que tu não mede.
[...] Nós temos um controle dos atestados, e aí aparecem atestados diversos, né, aqueles que são, que efetivamente as pessoas estão doentes e outras que não. Nós tivemos um caso bem emblemático, assim. Tem muitos atestados de um determinado dentista aqui de Rio Grande, atestados, atestados, atestados, atestados. E, um dia, a nossa técnica de enfermagem ligou, é, porque se soube que esse dentista, ele vendia atestados.

O entendimento da fala do Diretor é de que os controles são utilizados para que a empresa possua dados que subsidiem informações precisas e que estes controles auxiliam na maximização dos resultados, em termos de aumento de produtividade e lucratividade.

A entrevista com o **Coordenador de RH** também forneceu informações relativas ao desenvolvimento do Supermercado ABC. Para ele, com a ampliação do número de lojas na cidade de Pelotas, existe uma preocupação em termos de recrutamento, seleção e treinamento

dos novos colaboradores. Por isso, há um planejamento para a entrada desses novos integrantes da equipe por parte do setor de Recursos Humanos, demonstrando que a empresa tem uma estrutura para viabilizar o atendimento das necessidades de crescimento do negócio antecipadamente.

O Coordenador explicou que para que a ampliação não cause deslocamentos dispendiosos aos colaboradores entrantes, já que atualmente todo processo com entrevistas e integração são feitos na cidade de Rio de Grande, pretendem promover atividades de recrutamento, seleção e treinamento em uma das lojas de Pelotas, atendendo, inclusive, demandas da loja de São Lourenço do Sul.

A empresa tem uma preocupação na questão da profissionalização e está interessada em formalizar processos e incorporar ferramentas de gestão, no intuito de proporcionar maturidade profissional à organização. De acordo com o Coordenador de RH, esta nova concepção do negócio está sendo incorporada pela equipe como um todo, de forma gradual.

Em adição, o entrevistado falou sobre como percebe a questão da sucessão no Supermercado ABC. Conforme seu relato, a saída do Sucessor-1 do comando da empresa vai acontecer de maneira gradativa, assim como a sucessão do cargo da Diretoria de RH, que já está sendo pensada pelo Diretor de RH. O Coordenador acredita possuir traços semelhantes ao Diretor de RH, e citou como exemplo a questão da humanização, ao retratar sobre como os dois (Diretor de RH e Coordenador de RH) participam de momentos delicados da vida dos colaboradores, tais como velórios e questões de doença.

A contextualização exposta pelo Coordenador permitiu identificar seu apreço pelo trabalho que vem sendo desenvolvido pelo superior imediato: o Diretor de RH. Isso está demonstrado na seguinte fala:

Mas tem sido muito bom, a minha experiência assim. E eu consigo hoje, voltando pra essa questão da sucessão, é enxergar, que muitas vezes a gente não consegue enxergar essa questão da sucessão, porque é difícil sucessão familiar, vocês sabem melhor do que eu isso. E eu vou dizer uma coisa pra vocês assim, que uma grande âncora que a gente tem nisso aí, uma pessoa chave é o *Diretor de RH*, pela, volto a dizer, pela *expertise* que o *Diretor de RH* tem de mercado, tudo. Ele conduz muito bem isso. Às vezes tem aquela rixa do *Sucessor-2* e do *Sucessor-1* ali, o *Diretor de RH* chega e ... assim, vamos tentar assim ... Às vezes ele me chama pra eu ver, pra eu aprender daquelas maneiras. Essa questão própria do conflito né. Eu também né, queira ou não queira acabo participando de uma espécie de sucessão, porque o *Diretor de RH* vai largando cada vez mais atividades né, há, isso é bom pra mim.

Além da importância que o Coordenador percebe no trabalho do Diretor de RH, ele salientou que vem sendo feita uma aproximação sua para lidar com os conflitos que possam vir a ocorrer no futuro entre as gerações que se encontram no comando da empresa. Para o

entrevistado, essa aprendizagem que vem tendo ao longo do tempo no Supermercado ABC é reconhecida por meio da confiança que é depositada no seu trabalho, oportunizando seu crescimento constante.

O Coordenador acredita que o processo de sucessão e amadurecimento dos conhecimentos “é um trabalho de formiguinha” e complementa:

E nesse processo de sucessão, eu vejo que hoje o RH tá alinhado com essa questão. Então, a gente sabe que o *Sucessor-2* tá nesse processo, que ele ainda precisa de um suporte ainda. O *Controller* que tá também nesse processo e o *Diretor-Administrativo/Financeiro* ... tem ainda muito que aprender ainda, amadurecer profissionalmente em algumas outras questões né. E a gente sabe né, que num plano de sucessão que a pessoa não é igual à outra. É ... as características, a própria competência é diferente né. As atitudes são diferentes, então, é, mas tem sido conduzido da melhor maneira possível ... e em conjunto né. Que todas as coisas de uma ação desse planejamento da sucessão e de outras questões, há um acompanhamento.

Nesse sentido, algumas mudanças vêm acontecendo como a troca de sala do Sucessor-2 para uma sala em frente à sala do Sucessor-1, possibilitando maior/melhor interação entre os dois. Segundo o entrevistado, o fato de o Sucessor-2 ter se tornado pai recentemente contribuiu para melhorar sua relação com o próprio pai (Sucessor-1).

Um sinal de que a empresa vem se desenvolvendo de forma sadia pode ser observado quando o Coordenador retrata que: “a gente vem conduzindo dessa maneira e pela simplicidade da empresa, a gente vem conseguindo esse êxito né. Tanto é que hoje temos um *turnover* muito baixo”. A baixa rotatividade de colaboradores, em um segmento que convive com essa problemática, é motivo de satisfação para a equipe de RH, que considera que este seja um indicativo de que o trabalho desempenhado pelo setor vem gerando bons resultados à empresa.

Segundo o entrevistado há uma delegação de atribuições no setor em que tanto ele quanto os outros membros da equipe são motivados a participar de eventos como, por exemplo, reuniões do comitê de RH da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS). O Coordenador acredita que assim como ele recebeu oportunidades de crescimento na empresa, os colaboradores que são seus subordinados também merecem receber tais incentivos.

A fala do Coordenador se encontra em sintonia com o discurso apresentado pelo Diretor de RH nas suas entrevistas. Assim como o Diretor, o Coordenador constantemente faz menção ao grupo de colaboradores ao retratar sobre as realizações do setor, ou seja, eles salientam que o trabalho vem sendo feito por todos, atribuindo suas conquistas ao conjunto de pessoas da equipe. Isso pode ser observado quando o entrevistado ressalta que: “eu não gosto

de dizer: “Ah, o *Coordenador* que fez. Não. Quem fez foi o RH. E isso é meu, mas está dentro da simplicidade da empresa. A gente consegue fazer as coisas sem ter que estar com um troféu lá, é o fulano de tal que está lá, né”. Para ele, essa intenção de fazer o trabalho de todos colaboradores do setor ser reconhecido é fruto da importância que a empresa atribui ao grupo.

O Coordenador destacou que suas ideias têm sido bem recebidas, o que não acontecia anteriormente, quando havia certa desconfiança quando novas perspectivas eram colocadas em discussão. Para ele, a atividade que ainda lhe causa algum desconforto é o desligamento dos colaboradores, devido ao impacto causado na vida das pessoas, mesmo assim, afirma que: “a gente tem conseguido fazer o desligamento de uma maneira bem natural, bem suave, digamos assim, que não seja agressiva”.

As atividades desempenhadas pelo Coordenador são: treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, questões administrativas formais, como documentos de admissão das contratações e processos seletivos. Além dessas atividades, ainda há o controle dos promotores de loja terceirizados, acompanhamento dos colaboradores - inclusive nas questões pessoais, o *link* entre RH e departamento pessoal, questões ligadas à medicina do trabalho – atestados e retornos. Ele sintetiza suas atividades da seguinte forma: “tem sido bem árduo, porque as minhas atividades são bem complexas, né. E eu tenho atividades rotineiras específicas e tenho aquelas demandas que surgem”.

Conforme o relato do Coordenador de RH, ele está em constante evolução e aprendizado juntamente com a empresa. Salienta ainda que quando as atividades são desempenhadas de forma conjunta pelos colaboradores do setor, as chances de erros nos processos são reduzidas, pois mais pessoas estão empenhadas para a solução dos problemas e contingências. Outro ponto importante na fala do entrevistado foi que o RH trabalha “com o resgate, e não com o descarte”, fazendo referência ao empenho em manter os colaboradores na empresa.

A entrevista com o *Controller* buscou esclarecer questões sobre os controles, as operações e a gestão da empresa ao se retratar sobre o constructo do desenvolvimento da organização. Dessa maneira, o entrevistado foi questionado a respeito do objetivo do uso dos controles e como ele ficou com dúvidas sobre de quais se tratavam, foi explicado que o intuito da pesquisa é esclarecer quais e como os mecanismos de controle são usados no Supermercado ABC. O entrevistado afirmou que “isso é o mais importante na vida do *Supermercado ABC*. Sem esses controles tu não teria nem como apurar o resultado”.

Para ele, o estoque é um exemplo claro do que seria um controle, em que as mercadorias podem ser quantificadas, ou seja, existe a possibilidade de conferir se a quantidade de itens existentes no sistema é a mesma que se apresenta fisicamente no estoque. O *Controller* destacou que: “Por isso que os controles são importantes, porque a perda vai te dar a proteção e a segurança de dizer que tu tem os dois”, salientando a importância da conferência física dos produtos. Esse achado sinaliza que os controles são utilizados na empresa para fins simplistas, meramente conferencista para produzir informações sobre perdas, por exemplo, o que contradiz outros entrevistados que expuseram um olhar gerencial do uso dos controles no Supermercado ABC.

O entrevistado considera que os controles são cruciais à empresa: “Hoje, sem um sistema complexo, vamos dizer assim, não teria nem como apurar o resultado da empresa”. Entretanto, apesar da insistência na questão, não houve um aprofundamento a respeito de quais controles ou de como a complexidade deles é aplicada em termos de resultados para a organização. O *Controller* pontua controles específicos que são feitos para demandas de receitas provenientes de outras fontes, que não a venda de mercadorias em si, como, por exemplo, “verbas” de exposição do produto na loja, promoções de eventos do Supermercado ABC - aniversário da empresa, e impulsionamentos para venda de produtos com prazo de validade próximo do vencimento. Em suma, de acordo com o entrevistado os controles têm o objetivo central de proporcionar: “uma apuração de resultado confiável”.

Quando perguntado sobre o foco predominante das operações da empresa, o *Controller* informou que: “a operação principal é compra e venda”. O entrevistado cita o trabalho do Diretor Comercial da empresa como sendo parte principal do foco operacional, tais como a compra e a venda de mercadorias. O *Controller* destacou o sistema defasado de cartões que causa alguns problemas em casos de instabilidade, conforme seu relato:

Hoje, a gente depende muito também de sistema de cartões, e a gente tem uma coisa aqui que é, é difícil de entender para quem não é do metiê, vou te dizer de novo, a gente trabalha [...] com X25 da Embratel, que é uma linha de dados, que tá meio defasada. E Rio Grande é ponta. Nós somos o final. Dá um problema lá em cima, cai a ponta aqui. Deu um problema, vamos dizer, lá em Porto Alegre, Porto Alegre até tá funcionando, mas para baixo não funcionou nada. Deu um problema no cabo em Pelotas, Rio Grande ficou sem.

O entrevistado ressaltou que apesar do sistema de cartões não ser estável, ainda não existe um substituto que possa melhorar as operações realizadas. Ao finalizar sua percepção acerca do desenvolvimento da empresa, o *Controller* salientou a importância do papel desempenhado pelo Diretor Comercial, indicando que ele seria uma pessoa fundamental para o entendimento dos aspectos operacionais do Supermercado ABC.

Ao ser questionado sobre o foco predominante das operações do Supermercado ABC, o **Sucessor-2** respondeu que “Ahhh, hoje assim a gente tá focado em expansão” e concluiu dizendo que “Hoje o foco é Pelotas, né. A gente tá começando uma loja lá, tem projeto pra mais duas e depois já se pensa em outra ... e hoje assim, de expansão seria voltado para Pelotas”. E salientou que no que diz respeito à estrutura da empresa, eles também possuem interesse em ampliar:

[...] de estrutura e de, de um CD novo ... que esse aqui já tá saturado e das centrais de distribuição de perecível, que hoje a gente tá com o açougue né, mas a ideia é fazer padaria, fiambreteria ... então isso daí já é outra linha, vamos dizer, outro projeto.

Segundo o entrevistado, além das ampliações previstas em termos de novas lojas, eles também têm preocupação de reformar uma loja por ano ou a cada dois anos, como forma de manutenção das lojas já em funcionamento. Aproveitando a contextualização, perguntou-se sobre como o Sucessor-2 percebe a estrutura organizacional, no sentido de formalidades das decisões. Conforme o entrevistado, os setores e seus gerentes tentam resolver os dilemas antes de trazê-los para ele e existe um segundo momento, de troca de ideias para solucionar tais questões, pois “cada área tem o seu gerente imediato”.

Posteriormente, o Sucessor-2 foi questionado sobre o estilo de gestão da alta administração e se o acesso (diálogo) dos colaboradores às pessoas que ocupam cargos mais altos é facilitado. Ele respondeu que:

[...] eu vivo muito em loja, por exemplo né, hoje eu tava na desossa, lá dentro da desossa hoje de manhã cedo, dentro de câmara [...].
Então, óbvio que quem me traz os problemas de lá é o gerente de lá, mas tipo assim, eu converso, eu tô conversando com um outro ali entendeu?
Às vezes, sabe como é que é né, a gente já enfrentou e às vezes acontece do gerente ficar bravo que o funcionário trouxe um problema pra mim.
[...] É. Então, aí, às vezes o cara tem razão e às vezes tem que ter essa linha direta mesmo, porque senão a gente não fica sabendo de alguns problemas [...].

Os sistemas de controle são utilizados, como destacado pelo Sucessor-2, para atingir os objetivos organizacionais de resultado. Assim como evidenciado pelo *Controller*, o Sucessor-2 acredita que as perdas são parte relevante dos resultados atingidos pela empresa. Explicou que atualmente existe a coleta de resíduos de maneira controlada, o que antes não acontecia, ocasionando desperdícios que causavam prejuízos significativos e que não eram acompanhados.

Ao ser indagado se a perda é o foco do uso desses controles, o respondente sinalizou que é um dos principais pontos que recebem atenção devido ao fato de as perdas serem significativas e, por vezes, alcançarem patamares tão altos quanto os lucros da empresa.

Ressaltou ainda que, em supermercados, o lucro em termos percentuais é baixo, e que as perdas são o grande gargalo, pois podem ultrapassar o lucro do ano.

O entrevistado foi questionado sobre um novo setor do Supermercado ABC - mencionado pelo Diretor de RH como sendo uma paixão do Sucessor-2, que vem sendo estruturado por ele: o segmento de carnes. Ao ser perguntado sobre essa nova concepção de negócio, o Sucessor-2 demonstrou satisfação / orgulho e mostrou-se à vontade para falar, comprovando que o setor ligado ao campo é mesmo sua paixão, assim como já ressaltado pelo Diretor de RH.

Nesse sentido, o Sucessor-2 demonstrou sua afeição pela nova marca de carnes do Supermercado ABC: “Criei o setor, vamos dizer assim [...] o gado é meu, as estâncias quem toca sou eu. Tenho criação de cavalo também. Então, eu sou muito ligado nisso aí”. O desenvolvimento e coordenação do segmento são de responsabilidade do Sucessor-2, garantindo a qualidade do produto até sua colocação nos pontos de venda. O entrevistado explicou em detalhes como a venda das carnes possui um acompanhamento desde as promotoras de vendas, que demonstram o produto no supermercado até os *feedbacks* dos consumidores do produto. Para o Sucessor-2, o desenvolvimento desse setor – que começou em 2004, vem sendo progressivo, para que todos os processos sejam realizados da melhor maneira possível.

O Sucessor-2 afirmou que essa paixão por gado é fruto da influência do seu avô, que também era ligado ao campo. A estruturação do setor ainda está sofrendo ajustes, porém pode ser visível que o investimento feito já produziu resultados significativos no que tange ao engrandecimento do segmento dentro do Supermercado ABC.

Na visão da **Contadora**, a empresa usa os sistemas de controles pra atingir lucro. Segundo ela:

[...] o objetivo final é o lucro [...] então esse controle é pra ver se o nosso lucro tá bom, se as nossas despesas tão muito alta. A gente faz comparativo mensal, uma despesa quando tá muito alta, porque que tá muito alta? Porque que baixou? A gente usa muito esse comparativo mensalmente [...].
E anualmente também. Eu não faço essa análise, o nosso Diretor faz análise mensal e análise anual. Por mês, nós entregamos pra ele relatório mensal e acumulado, e ele faz sempre ... e aí se tá muito baixo ou muito alto, ele vai questionar o porquê.

Conforme relatado, as decisões finais são delineadas pelo Diretor Administrativo/Financeiro. Quando questionada sobre o foco predominante em relação às operações da empresa, a Contadora respondeu que é o controle, complementando que:

[...] principalmente o das despesas, que é o que eles batem muito. Porque, vamos supor, se tu vai no setor de compras, o que que é o controle deles? É a venda, eles têm que vender muito. Eles não são muito preocupados com as despesas. Aqui não, a gente já tá bem mais preocupado com, óbvio que o final vai ser um menos o outro né. Mas, a gente foca mesmo é mais nas despesas, no controle de tá tudo lançado, se tá tudo certo, se tá todo mundo fazendo, se tá tudo sendo contabilizado certo, controle mesmo, é bem controlado.

A fala da Contadora demonstra que sua atuação na empresa tem uma dimensão bastante técnica. Sua compreensão dos questionamentos está delimitada pelo ambiente da contabilidade no sentido de elaboração e fornecimento de relatórios para que terceiros possam pautar suas decisões. Ela ocupa o cargo há menos de 1 ano, e talvez com o tempo perceba que o foco do Supermercado ABC tem uma dimensão que transcende a contabilidade, mas nesse momento, todas as falas da entrevistada sugerem que ela não transita pelos demais setores e departamentos da instituição.

A Contadora percebe a estrutura do Supermercado ABC como bastante pessoal. Ela atribui essa proximidade possivelmente ao fato de a empresa ser familiar, em que existe um contato pessoal maior entre todos os níveis hierárquicos. Falou sobre o que acontece em outras empresas, em que nem sempre os colaboradores conhecem os diretores da empresa, o que não se vê no Supermercado ABC.

A Contadora também faz a contabilidade do empreendimento que pertence ao filho do Sucessor-1 que atua fora do Supermercado ABC. Assim, ela tem contato direto com este membro da família e com sua esposa, que também faz parte do negócio. Com os outros familiares, a entrevistada disse que não possui tanto contato, fora cumprimentos dentro da empresa e contatos esporádicos, pois existe uma comunicação constante com o *Controller* e o Diretor Administrativo/Financeiro quando surgem questões do setor.

Na entrevista com o **Diretor Comercial**, uma das perguntas foi alusiva ao foco predominante em relação às operações da empresa. Para ele: “[...] o foco é o cliente” e ressalta que se o colaborador não estiver preparado para atender bem o cliente, a capacidade de venda do negócio é afetada. Além do cliente, o Diretor salienta que a empresa foca também na execução, sendo que o cliente deve ser atendido por colaboradores preparados para tal. O entendimento das necessidades do ponto de venda – as lojas – é primordial para o atendimento e satisfação dos clientes.

Ao ser questionado sobre a estrutura organizacional, no sentido de ser mais formal ou informal quanto à liberdade na comunicação interna entre as hierarquias, o entrevistado expressou que existe esta disponibilidade de acesso aos membros familiares da empresa, mas que as discussões podem acontecer em tempos distintos, ocasionando benefícios e/ou

malefícios ao entendimento da comunicação. Inclusive, o Diretor destacou que existe uma proximidade na comunicação entre os colaboradores e os sucessores da empresa.

Conforme relatado, o Sucessor-1 estabelece uma relação de liberdade entre os colaboradores das lojas. Esta concepção se estende ao Sucessor-2, devido ao fato de já estar envolvido com a empresa desde o nascimento. O Diretor salienta que ele próprio tem buscado estabelecer esta proximidade, entretanto os colaboradores ainda não possuem a mesma confiança estabelecida com os sucessores, devido ao tempo que o Diretor Comercial atua no Supermercado ABC, cerca de 2 anos.

Segundo o Diretor Comercial, apesar de haver essa facilidade na comunicação, espera-se que os colaboradores sigam um determinado fluxo e que reportem as questões aos seus respectivos encarregados, isto é, cada problema deve ser comunicado ao seu responsável em um primeiro momento, para somente depois levar as considerações ao Sucessor-2, por exemplo.

De acordo com o Diretor, em referência ao estilo de gestão da alta administração: “eles são bastante participativos”, sinalizando a livre comunicação que existe entre os gestores e entre eles e os colaboradores. Acredita que em alguns momentos esta liberdade pode beneficiar a empresa e que em outras circunstâncias isto pode ser prejudicial, mas indica que há mais benesses do que malefícios nessa abertura dada ao diálogo.

Em suma, o Diretor considera que haveria maior prejuízo caso não houvesse essa liberdade de comunicação. Sobre o uso dos sistemas de controle, o entrevistado foi questionado sobre quais objetivos são buscados ao serem utilizados os controles no setor. Ele resumiu que o uso se dá, fundamentalmente para “tomada de decisão, vamos dizer para o direcionamento da tomada de decisão, exatamente”. Para o entrevistado, os sistemas utilizados organizam as informações necessárias à tomada de decisão e proporcionam celeridade para alguns processos, conforme exemplo relatado a seguir:

[...] vamos supor, caiu a venda do tomate de um FLV, de um outro setor porque o preço do tomate caiu lá pra cima, o cliente é capaz de não comprar o tomate que tá lá em cima, ele vai buscar uma outra opção. Onde é que ele vai buscar? No extrato de tomate, que é da mercearia, porque eu tô com um preço muito mais baixo do extrato, do que tá do tomate porque eu já tinha mais em casa, e eu consigo agir e oferecer pro cliente, olha eu tenho essa possibilidade e ele leva. Só que eu tenho que tá notando quando vem um representante que lá num ano historicamente o tomate subiu tanto de preço aqui que [...] e a venda que era do giro do produto eu tenho que tá enxergando, eu tenho que ter uma capacidade de pedir um pouco mais, porque o que eu vendia 10, passei a vender 40. Então o que eu tinha de estoque pra poder suprir isso, já não é suficiente.

O Diretor Comercial afirmou que o acompanhamento de detalhes comerciais torna o pronto atendimento da demanda por produtos possível, e que as adoções de estratégias de médio e longo prazo são constantemente desempenhadas. As percepções dos entrevistados acerca do desenvolvimento do Supermercado ABC foram resumidas na seção seguinte.

4.3.1 Percepções do Desenvolvimento no Supermercado ABC

As semelhanças e diferenças observadas nas falas dos entrevistados destacam-se no Quadro 6, em que são apresentadas as percepções das questões referentes ao foco das operações, estrutura organizacional, estilo de gestão, sistema de controle e recompensas, interpretadas a partir de Greiner (1972/1998).

Quadro 6: Resumo das Percepções do Desenvolvimento Organizacional (Greiner)

(i) Foco no Gerenciamento das Operações	
Semelhanças	- intenção de focar os investimentos no segmento supermercadista (Sucessor-1, Diretor de RH/RI); - a expansão do número de lojas foi apontada por muitos entrevistados como o foco das operações (Sucessor-1, Diretor de RH/RI; Coordenador de RH, Sucessor-2); - aumento da capacidade do Centro de Distribuição (Diretor de RH/RI, Sucessor-2).
Diferenças	- o foco predominante é compra e venda (<i>Controller</i>); - foco predominante em relação às operações da empresa é o controle (Contadora); -foco predominante em relação às operações é o cliente (Diretor Comercial).
(ii) Estrutura Organizacional	
Semelhanças	- existe uma estrutura informal de comunicação entre os colaboradores e os demais cargos (todos entrevistados).
Diferenças	- existe uma preocupação na questão da profissionalização; a empresa está interessada em formalizar processos e incorporar ferramentas de gestão, no intuito de promover a maturidade profissional do negócio (Diretor de RH/RI, Coordenador de RH).
(iii) Estilo de Gerenciamento	
Semelhanças	- a tomada de decisão é compartilhada/participativa entre os altos cargos da empresa; há delegação por parte dos Diretores em relação aos subordinados (Diretor de RH/RI, Coordenador de RH, Sucessor-2, Diretor Comercial).
(iv) Sistema de Controle	
Semelhanças	- o uso de SCG serve para a apuração e controle de resultados (Diretor de RH/RI, <i>Controller</i> , Sucessor-2).
Diferenças	- a empresa usa os sistemas de controles pra atingir lucro (Contadora); - o uso se dá fundamentalmente para tomada de decisão (Diretor Comercial).
(v) Ênfase na Recompensa de Gestão	
Diferenças	- não existe uma prática formalizada de recompensa (Diretor de RH/RI).

Fonte: Dados da pesquisa.

O Supermercado ABC passou por um desenvolvimento que consolidou a atual estrutura de sucesso da empresa. Dentre os principais pontos ressaltados pelos entrevistados como sendo cruciais para a construção da organização estão: o começo a partir do restaurante, passando pela constituição do armazém, a construção da rede de supermercados, e a inauguração do Centro de Distribuição.

A análise da história e da influência da família no negócio foi considerada relevante para a posterior construção dos achados sobre o desenvolvimento do Supermercado ABC, pois a institucionalização de ferramentas gerenciais ocorre ao longo do tempo (GREINER, 1972/1998). Isso foi comprovado no decorrer das entrevistas quando foram identificados alguns mecanismos incorporados na trajetória da empresa, tais como indicadores e sistemas de controle.

O tamanho da empresa (GREINER, 1972/1998) parece não ter afetado a estrutura organizacional. Na verdade, observou-se que o aumento do número de colaboradores incentivou e/ou justificou evoluções consistentes na maneira de gerenciar o negócio. O Diretor de RH/RI e o Diretor Comercial afirmaram que a empresa passou por momentos de crise, em que teve que tomar atitudes (revolução) para que pudesse se manter no mercado.

Há uma percepção da maioria dos entrevistados de que o foco das operações da empresa é a expansão das lojas (Sucessor-1, Diretor de RH/RI; Coordenador de RH, Sucessor-2). Apesar desta pesquisa não ter o interesse de alocar o Supermercado ABC em fases específicas e determinadas por Greiner (1972/1998), foi possível identificar que a fase 3 das categorias apresentadas pelo autor condiz com a intenção de ampliação do Supermercado ABC. Algumas percepções se mostraram deslocadas dentro dessa questão: o *Controller* afirma que o foco da empresa é a compra e venda; a Contadora acredita que sejam os controles; e, o Diretor Comercial cita o cliente como referência. Cumpre salientar, que na ocasião das entrevistas, todos foram questionados acerca do foco da empresa como um todo.

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que a empresa se mostra bastante receptiva e aberta à comunicação entre colaboradores e cargos de direção. Essa perspectiva condiz com uma estrutura organizacional informal, apesar de os cargos serem bem claros e delimitados no organograma e no entendimento hierárquico do Supermercado ABC. O Diretor de RH/RI e o Coordenador de RH se mostram preocupados com a questão da profissionalização da empresa.

O estilo de gestão preconizado na empresa mostra-se participativo, incluindo a delegação na tomada de decisões por parte das chefias. Assim, conforme Greiner (1972/1998) não foi possível determinar o estágio de crescimento que a empresa se encontra, pois se pode entender que ela possui características de delegação (fase 3) e participativa (fase 5). Não houve diferenças nas percepções neste aspecto do desenvolvimento organizacional.

O Coordenador de RH salientou que os controles produzem efeitos sobre o acompanhamento da rotatividade de colaboradores, enquanto que o *Controller* salientou que os controles são essenciais para a sobrevivência do Supermercado ABC. Os relatórios gerenciais parecem servir como controle caso alguma distorção nos resultados aconteça, ou seja, a lógica preconiza a exceção dos processos. O *Controller* e o Sucessor-2 enfatizam a apuração e controle dos resultados como sendo o objetivo do uso dos controles, enquanto que a Contadora afirma que é o lucro, e o Diretor Comercial acredita que os controles são utilizados para a tomada de decisão.

O questionamento acerca das recompensas foi realizado somente ao Diretor de RH neste constructo, pois esta pergunta também faz parte da abordagem de Malmi e Brown (2008), analisada na seção 4.4. Apesar disso, constatou-se que não existe uma prática formalizada de recompensa, conforme relato do Diretor de RH/RI.

Assim como no estudo de Frohlich, Rossetto e Silva (2007), esta pesquisa identificou que o uso de práticas gerenciais influenciou no ciclo de desenvolvimento (vida) da empresa. A entrada do Diretor de RH na empresa pode ser identificada como determinante na implantação das ferramentas gerenciais no Supermercado ABC e sua profissionalização como um todo.

O estudo de Meireles, Debastiani e Rojo (2015) vai de encontro com os achados desta dissertação. Os autores identificaram fragilidades na gestão da empresa devido à influência de aspectos familiares no processo de tomada de decisão, diferentemente do que foi evidenciado no Supermercado ABC. Mesmo que os estudos tenham como objeto uma empresa familiar, a participação dos familiares no negócio foi vista como benéfica neste estudo, possivelmente porque o Supermercado ABC exhibe uma estrutura de delegação para tomada de decisões entre as diferentes hierarquias.

Assim como indicado por Frezatti *et al.* (2017), buscou-se neste estudo ampliar a utilização do constructo do ciclo de vida com outras abordagens, como a influência da família, e o sistema de controle gerencial, levando em conta a história da organização.

Ao fazer a releitura do seu trabalho desenvolvido em 1972, Greiner (1998, p. 8) reafirma que a “revolução ainda é inevitável”. Os achados indicam que assim como reforçado por Greiner (1998) sobre a revolução contínua, isso também acontece no Supermercado ABC, pois apesar das mudanças implementadas desde a chegada do Diretor de RH/RI, como o próprio entrevistado relatou, a empresa ainda tem um jeito muito “caseiro” de conduzir seus negócios, o que de algum forma, demonstra certa incompatibilidade com a proposta de crescimento que está sendo planejada para os próximos anos. A partir da contextualização da história (4.1), da influência da família no negócio (4.2), e do desenvolvimento experimentado pela organização (4.3), o sistema de controle usado no Supermercado ABC está descrito na seção seguinte.

4.4 Sistema de Controle Gerencial (Malmi e Brown)

As percepções de todos os entrevistados sobre o sistema de controle gerencial utilizado na empresa estão descritas na sequência. Este constructo foi desenvolvido a partir de Malmi e Brown (2008), em que os autores defendem que os controles são visualizados sob a perspectiva informal e combinados em um pacote.

Conforme o relato da **Fundadora**, os controles realizados no início do negócio eram centralizados no proprietário. Eram nas mãos do Fundador e da Fundadora que estavam concentradas as responsabilidades gerenciais do supermercado, sendo que ela era encarregada pelas compras dos produtos das lojas.

Quando questionado sobre a existência da missão, visão e valores, o **Sucessor-1** mencionou que existe uma cartilha, a qual é repassada aos novos colaboradores quando entram na empresa, e feita uma explicação sobre tais itens no treinamento. No decorrer das entrevistas, verificou-se que esse material é o Código de Conduta da empresa e que ele é entregue aos novos colaboradores no momento da Integração. O Sucessor-1 reconhece que deveria haver maior acompanhamento dos colaboradores demitidos; mesmo que hoje esse processo tenha melhorado, ainda sente necessidade de ajustes, fazendo referência às demissões que, atualmente, são acompanhadas e justificadas quando o colaborador possui alguns anos de atuação na empresa.

O Sucessor-1 considera que existe uma diferença entre os colaboradores das lojas e do setor administrativo, no que diz respeito ao comprometimento, e atribui tal disparidade ao horário distinto de funcionamento e à jornada de trabalho, ressaltando que os melhores colaboradores das lojas, são encaminhados para trabalhar no administrativo.

O **Diretor de Recursos Humanos** é um dos principais membros da organização, sendo um ponto de referência nas questões institucionais da empresa. Segundo o entrevistado, ele nutre o que chama de uma cultura da transparência com o Sucessor-1; os assuntos organizacionais são discutidos diretamente entre eles e existe muita liberdade nos diálogos que mantém com o Diretor-Presidente no sentido de apresentar ideias contrárias e propor alternativas para eventuais propostas que tenham recebido de terceiros ou que sejam advindas do próprio Presidente.

Conforme relatou o Diretor de RH, o clima institucional é muito bom e ele reforça que nunca presenciou algum momento de descontrole do Sucessor-1 que, na sua avaliação, é uma pessoa muito calma e tranquila, o que, para ele, colabora para um bom clima na empresa. O entrevistado comentou sobre uma Convenção promovida pelo Supermercado ABC que acontece para reunir alguns dos colaboradores e integrar as equipes das lojas.

A primeira entrevista com o Diretor de RH teve início na sala de reuniões do Centro de Distribuição e ao final, foi realizado um *tour* pelo CD de aproximadamente 45 minutos. Na visita ao RH, ocorreu uma conversa informal com o Coordenador do setor, ocasião em que ele e o Diretor de RH comentaram que estão desenvolvendo uma proposta de avaliação de desempenho. Segundo eles, o sistema deve ser implementado em 2019.

Durante a visita ao setor de Tecnologia da Informação, o Diretor de RH comentou que eles dispõem de indicadores de desempenho e explicou que, diariamente, os colaboradores que têm cargos de chefia recebem mensagens via aplicativo, pela manhã no celular, antes de chegarem à empresa. Pontuou ainda que o sistema fornece informações específicas por loja. Dando sequência ao *tour* pelo CD, o Diretor de RH mostrou uma sala onde havia um grupo reunido e explicou que se tratava de uma reunião que tem frequência de realização semanal, para tratar sobre os relatórios dos indicadores, em que são discutidos os números e é feito o planejamento de ações para melhorá-los.

De acordo com o Diretor de RH, a empresa possui planejamento estratégico. Ainda não se trata do planejamento estratégico almejado, mas estão caminhando para implementar melhorias. Quanto à ferramenta que utilizam, explicou que:

Nós fazemos nosso planejamento estratégico à luz do cenário macro e microeconômico, a luz do cenário mercadológico e a visão externa mercadológica dos mercados que o, o *Supermercado ABC* está inserido, né, e as possibilidades futuras. E, olhando o aspecto interno, nós sempre montamos uma matriz SWOT, né, onde a gente identifica as nossas fraquezas, as nossas fortalezas [...] as oportunidades e as ameaças. Então, a gente lista tudo isso e passamos, o primeiro nós fizemos fora da empresa, listamos tudo isso e uma das fraquezas foi: não tem

missão, não tem visão, não tem valores. Isso é uma das nossas fraquezas, né. E, a partir daí, nós estruturamos o primeiro planejamento e ali nós definimos, na época, eram nove macro ações.

Dentro dessas nove ações, ele explicou que cada área fica responsável por suas próprias ações. Conforme relato do Diretor, o planejamento é feito de maneira bianual, e ao final de cada ano há uma reavaliação, um realinhamento das ações. A partir do estabelecimento das ações, as áreas fazem sua própria matriz FOFA ou SWOT, conforme já esclarecido, assim como o planejamento para cumprimento do que foi acordado.

Para o Diretor já existe por parte do Sucessor-1 um reconhecimento da importância da realização do planejamento estratégico, mas ainda é necessário evoluir em alguns aspectos, como no acompanhamento do planejamento. Os participantes da reunião em que o planejamento é formalizado são os Diretores e, fora da direção, o gestor de compras e o *Controller*. Outro controle que é feito na empresa é em relação aos indicadores de desempenho. O Diretor explicou que:

[...] cada área tem os seus indicadores de desempenho e agora a gente vem trabalhando, faz mais de dois anos, avaliação de desempenho, é, porque nós, ã, entendemos que é muito importante a gente cruzar a avaliação de desempenho como forma, principalmente como forma de *feedback* de alinhamento de atuação.

A avaliação ainda não está sendo feita com todos os colaboradores, está acontecendo uma implantação gradual do sistema de avaliação. Segundo o Diretor, “primeiro, nós fizemos os gerentes, no primeiro ano. Depois, os gerentes fizeram com seus encarregados, né, e ano que vem a gente chega à operação”.

Existem *checklists* operacionais que servem para resolver problemas na base de operações. Conforme o Diretor de RH, os colaboradores trabalham com metas tanto de vendas quanto de quebra, a partir dos indicadores que foram incorporados na reestruturação proposta pelo Diretor.

Um sistema que o Diretor salientou que está sendo utilizado na empresa é o SIGMA, que serve para fazer manutenção preventiva. Outro sistema que teve seus controles mais rígidos nos últimos anos, destacado pelo Sucessor-2, foi o de prevenção e perdas, o qual trouxe uma melhora significativa na questão relacionada às perdas nas lojas, tendo uma mudança na percepção do que é perda, não somente em questão à segurança e roubo, mas também no que diz respeito aos vencimentos de produtos, por exemplo: “Nós temos umas reuniões que nós chamamos de reuniões de engajamento. O que que é isso, né? A gente

explicar para as pessoas o quanto é importante e de que forma nós podemos diminuir a nossa perda. E todos os colaboradores são treinados”.

Ao explicar que existe uma melhoria contínua nos procedimentos adotados, o Diretor destacou que a missão da empresa: “preconiza atender bem, ser competitivo e melhorar continuamente. Então nós temos por objetivo, todos os anos, que cada setor tenha o seu plano de melhoria, nós precisamos, sempre temos alguma coisa para melhorar”.

Como relatado pelo Diretor, quando o colaborador ingressa na empresa, é feita a chamada Integração que proporciona um treinamento básico de atendimento, ele cita que: “É o padrão de atendimento ABC”. Este padrão leva em conta aquilo que se entende por bom atendimento e o Código de Conduta, e após esta Integração, cada colaborador recebe um treinamento específico para o setor que será encaminhado para exercer suas funções. Segundo o Diretor, todo ano é realizada uma reciclagem dos colaboradores.

Em relação à cultura organizacional, destaca-se uma passagem da fala do Diretor em que ele enfatiza que os gestores precisam conhecer as pessoas: “Precisa conhecer as pessoas. Alguém chegou diferente, opa! ... essa pessoa está precisando de um ombro”. Quando questionado sobre a missão, visão e valores da empresa, o Diretor mencionou que a missão é muito bem trabalhada e que: “Toda reunião que a gente faz, a gente sempre conecta com a missão”. O entrevistado reconhece que a visão e valores não são tão difundidos quanto a missão.

A entrevista com o **Coordenador de RH** teve a intenção de verificar a influência da família no negócio, portanto os controles utilizados pela empresa não foram o foco da entrevista. Assim, foi possível identificar poucas falas sobre o uso do sistema de controle gerencial. Em sua primeira passagem pela empresa (2009/2012) o entrevistado relata que já existiam algumas ferramentas que eram utilizadas na empresa:

Faziam uma matriz SWOT né. Elaboravam lá o PDCA, mas de uma maneira bem, como é que eu vou dizer ... informal né. Depois, como o *Diretor de RH/RI* já deve ter comentado com vocês, a empresa vem se profissionalizando, quer dizer, a empresa vem colocando profissionais que não sejam da família né, pra que as coisas sejam padronizadas né, e mais formais.

Ao ser questionado sobre a existência de indicadores não financeiros no setor de RH, o Coordenador ressaltou: “A gente tem. Tem os indicadores de *turnover* né, para medir a rotatividade”. E afirmou que as avaliações de desempenho também configuram outro indicador não financeiro realizado. Assim, as percepções do entrevistado sintetizam os controles do setor de RH.

O Coordenador explicou como acontece a formulação do planejamento estratégico. São realizadas reuniões em que são decididas quais macro ações serão estipuladas para o próximo biênio – no caso para 2019 e 2020, de acordo com as definições de cada Diretor: Diretor de RH/RI; Diretor Administrativo/Financeiro; o *Controller* que já está na sucessão e começou a participar; o Diretor Comercial; o Diretor Superintendente e o Diretor-Presidente.

Após esta reunião as macro ações são apresentadas aos gestores de cada setor e eles farão seu próprio planejamento estratégico para 2019/2020. Ele ressalta que:

[...] tem uma data pra apresentar pra direção da empresa. Dentro daquilo ali que foi apresentado pra mim, o que o RH vai fazer. Aí entra a parte de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, responsabilidade social, ações que a gente vai fazer com as entidades, né, então eu tenho que colocar aquilo ali. E dentro disso, eu já tenho que apresentar o orçamento do RH pros próximos 2 anos né. Óbvio, sempre tem alguma alteração...

O orçamento foi apontado pelo entrevistado como uma ferramenta que possui um tipo de limitação que deve ser respeitada, pois haverá um grande investimento que será feito nos próximos dois anos, o que necessita de um maior cuidado na construção do planejamento e orçamento. Para ele: “esse planejamento, ele tá bem estruturado”, refletindo na irrelevância da existência de um conselho.

A primeira questão feita ao *Controller* foi relacionada ao sistema de custeio que é utilizado na empresa. O respondente pediu mais detalhes acerca do questionamento e informou que “na verdade a gente tem um departamento de apoio”; além disso, falou sobre uma “central de custos”, que “trabalha justamente com o custo do produto e agrega a nossa margem de venda”. Para auxiliar na compreensão das pesquisadoras presentes na entrevista, o *Controller* explicou como acontece a recepção das mercadorias e o sistema de custeio. Segundo ele:

Se tem convênio com o estado dentro do Rio Grande do Sul, então tem uma parte burocrática muito grande, mas a gente já começa a trabalhar antes mesmo da chegada da mercadoria. [...] E é importante que vocês conheçam a nossa estrutura. A gente tem um depósito central, que ele faz o recebimento de todas as mercadorias, exceto os perecíveis que vão direto para as lojas.

Conforme relatado, “tu já tem todo esse sistema de custo calculado. Isso é feito através, num sistema, que hoje a gente utiliza o *software* da CONSINCO”. Constatou-se que existe, desde 2014, um sistema que faz o cálculo dos custos das mercadorias. Tal afirmação pode ser evidenciada quando o entrevistado afirma que “Então, dentro desse, desse *software* tem uma planilha, que justamente agrega todos os custos que tu tem, joga a tua margem de

lucro, tá, e já sai direto, dispara para a loja a partir do momento da chegada da mercadoria na loja”.

O *Controller* simplificou o processo da seguinte maneira: “é o cálculo do custo da mercadoria, que nada mais é contar tudo o que tu pagou e jogar a nossa margem de lucro em cima, que é, no Supermercado ABC é pequenininha pro consumidor aí poder comprar”. Ele expressou que os preços praticados em todas as lojas são iguais, apesar de haver diferenças quando existe sazonalidade, como identificado no verão, em que o consumo aumenta e as mercadorias são repostas com valores maiores, em alguns casos, especialmente na loja próxima à praia da cidade.

Quando questionado sobre se existe algum sistema que controla o tipo de mercadoria específico que é mais vendido em uma ou outra loja, o entrevistado pontuou que “Nós temos um *mix* centralizado em cada loja”, isto significa que existe uma diferenciação nos produtos que são comercializados em cada loja.

A questão seguinte foi se a empresa elabora fluxo de caixa. O *Controller* respondeu que trabalham com fluxo de caixa com projeção de aproximadamente dez dias. Para ele, existe muita circulação de valores de forma não física, ou seja, muitos pagamentos são feitos com “dinheiro de plástico”. O sistema utilizado para acompanhar estas movimentações foi descrito pelo entrevistado assim:

E o cartão de crédito é para trinta dias. Então tu, entrou hoje, tu já programa no fluxo de caixa. Muito feito de maneira meio que artesanal de, a gente trabalha muito com planilha, né, e isso é normal. O nosso sistema dá uma boa cobertura pra isso, mas não nos moldes que a gente gostaria. Mas a gente tem que ter essa programação, até porque isso vai todo o dia pra mesa do nosso Diretor, até pra saber o que a gente tem que fazer amanhã. A gente, hoje, vive uma, tendo o Supermercado ABC uma economia, vamos chamar assim de estável tá, a gente não trabalha com nenhum tipo de empréstimo, então, então a gente sabe a programação daqui a dez dias o que tu tem que pagar e mais ou menos o que tem a receber.

Sobre o orçamento, foi perguntado sobre como é feito na empresa. O respondente explicou que “A gente faz um orçamento anual” e acrescentou “Fora isso, a gente tem um orçamento financeiro, que esse leva em conta o nosso fluxo de caixa”. Ainda dentro da mesma questão, houve um detalhamento de como funciona a construção do orçamento dentro do setor:

O nosso orçamento anual, a gente trabalha com uma previsão de aumento nas despesas e uma previsão de aumento em receitas, tá. Então a gente tem estipulado, e com esse orçamento que a gente vai ver no dia a dia. A gente vê o ano todo dia a dia, mês a mês, e acompanha o resultado que dá mensal, que são os relatórios que são colocados. Isso a gente tem um BI, né? [...].

Que é um sistema à parte, tá, que nos auxilia nisso. A gente insere todas as informações nele e ele vai te dando o dia a dia [...].
 Quanto é que foi orçado, se foi atingido, se não foi. Depois eu posso mostrar uma, ã, pegar uma data qualquer aí pra vocês darem uma olhada. Então ele te dá quanto é que foi orçado, quanto é que foi no ano passado, compara com o ano passado, se teve crescimento, se teve um decréscimo.

A revisão do orçamento é feita de duas formas. Segundo o *Controller*, “Se ele está dando parecido, a gente deixa ele estático. Mas já teve anos que nós tivemos que, que remontar”. Para ele, se a margem estiver dentro dos patamares de 5 a 10%, não são feitos ajustes, pois esta variação se encontra dentro dos limites tolerados pela empresa. O suporte de ferramentas que existem para o orçamento e para o fluxo de caixa é definido da seguinte forma pelo respondente:

[...] Do orçamento, a gente tem uma ferramenta exclusiva [...]. Tá. Pro fluxo de caixa, a gente monta. É, monta com planilha de Excel com um pouquinho do meu sistema, até porque o fluxo de caixa, ele não consegue prever a tua venda diária. Então isso eu preciso abastecer. Porque eu só vou saber a venda diária no outro dia. Porque as tesoureiras fecham, nos dão todos os relatórios no outro dia de manhã [...]. É mais manual. É mais mecânico, vamos dizer assim. Porque o sistema que abastece o fluxo de caixa é bom também, só que eu tenho muita informação manual. Enquanto que aqui não, aqui eu abasteço uma vez e ele já vai gerando com os dados. Ele vai no nosso banco de dados, que é pelo sistema da CONSINCO, e busca as informações sem eu fazer nada.

Um sistema comentado mais de uma vez pelo *Controller* foi o BI (*Business Intelligence*), que está sendo utilizado há 5 anos na empresa. Antes disso, existia outro sistema que ficou ultrapassado e precisou ser substituído pelo atualmente usado. Mesmo sem ser questionado, o respondente apontou que “70% da nossa despesa é com mão de obra”. Esta afirmação foi feita, pois ele julga que se gastou muito com pessoas para desenvolver sistemas que não atendiam mais às especificidades da empresa.

Ainda sobre a caracterização da empresa, o questionamento foi no sentido de saber quais relatórios gerenciais são utilizados no setor em especial, já que o entrevistado disse que são muitos. Então, foi salientado que ele poderia descrever apenas aqueles subjacentes ao seu setor, que são: “Basicamente, razão, balancete, diário e relatórios analíticos, gerados especialmente pra eles (*diretores*), seja por área, por despesa, por receita”. Sendo que o Balancete e o Razão são os que auxiliam os gestores na tomada de decisão diretamente, afirmou o *Controller*.

Ele salientou também o seguinte, dentro do mesmo questionamento: “E relatórios gerenciais, eu poderia te dizer. Por que gerencias? Porque são moldados de acordo com o que cada área quer ver, né”. Sendo assim, foi perguntado quais as informações que se buscam com esses relatórios gerados; o entrevistado argumentou que “Primeiro a gente tem que ter o

resultado do mês. E depois o resultado do setor. Seja em despesa de mão de obra, em consumo interno, em despesas com equipamentos, em cada setor”.

Outras observações feitas pelo *Controller* foram no sentido de que existe uma base no orçamento, ou seja, cada setor tem seu orçamento próprio. Para ele: “Gerencialmente, eu te diria, eles trabalham muito com BI e com os razões contábeis”, referindo-se ao uso das informações por parte dos gestores. Os relatórios são fechados e repassados aos gestores, impreterivelmente, até o dia 10 de cada mês.

O *Controller* também foi questionado a respeito dos indicadores financeiros e não financeiros existentes no Supermercado ABC. Ele afirmou que a empresa não utiliza nenhum tipo de indicador ou ferramenta com fins gerenciais, salientando que “hoje em dia, dando resultado, não se está muito preocupado com isso”, o que contradiz outros entrevistados questionados sob o mesmo aspecto. O entrevistado relatou que com a abertura de uma nova loja, talvez haja a necessidade de acompanhar alguns indicadores, pois o investimento será feito através de financiamento, o que acarretaria em um controle das despesas financeiras. De acordo com o *Controller* não existe nenhum tipo de indicador não financeiro.

Para o entrevistado, os indicadores são utilizados para acompanhamento de preços e uso de materiais, ou seja, não há uma padronização efetiva dos controles exercidos pelo *Controller*. As anormalidades (por exemplo: consumo excessivo de material de escritório) que são verificadas é que recebem maior atenção dele.

O setor de prevenção de perdas foi apontado pelo entrevistado como sendo bastante atuante no Supermercado ABC, devido ao forte índice de divergências entre os estoques e o que fisicamente consta nas lojas. Segundo o *Controller*, uma empresa com dois mil funcionários apresenta muitos problemas.

Ao questionar-se o **Diretor Superintendente** em relação aos controles culturais da empresa, foi salientado pela pesquisadora sobre como a missão parece ser bem enfatizada pelos membros entrevistados e pelos colaboradores. O Sucessor-2 respondeu que esta disseminação da missão da empresa ocorreu nos últimos 4 ou 5 anos, e que antes disso não havia nenhum conhecimento deste item. Atribui a um antigo diretor a implantação da missão do Supermercado ABC.

As falas de vários entrevistados confirmam que missão, visão e valores anteriormente não eram bem definidos, mas agora tem esse destaque, em especial da missão do Supermercado ABC, que de acordo com o entrevistado é multiplicada. Em se tratando de uma

empresa do porte do Supermercado ABC, com mais de 50 anos de atuação, trata-se de uma mudança muito recente.

Sobre os manuais de operações/procedimentos, vestimenta e comportamento; o Sucessor-2 comentou que o setor de Recursos Humanos é responsável por essa parte, e ressaltou que quando o colaborador é inserido na empresa, ele recebe um manual e as instruções para a obtenção de uniforme. Cada setor tem um manual, como foi dado o exemplo que o setor de perecíveis tem manual e tem treinamento pronto; tem manual da prevenção e perda, tem manual do açougue, do hortifruti etc.

O planejamento é realizado por cada área. Segundo o Sucessor-2, “cada um faz o seu pra definir o do ano [...] depois faz os planos de ações ... cada supervisor faz o seu”. Já quando perguntado sobre as políticas e procedimentos adotados o Sucessor-2 expressou que os quesitos são definidos na entrada do colaborador para trabalhar na empresa. Sobre o conselho, foi relatado que já ocorreu a tentativa de fazer um, mas que não aconteceu de maneira formal.

Ao ser questionada sobre se o Supermercado ABC faz planejamento estratégico, a **Contadora** respondeu que acha que sim, mas que não tem acesso, pois quem faz é a Diretoria. Ainda foi perguntado se existe algum outro tipo de planejamento e ela argumentou que:

A gente tenta, planejamento de, agora a gente tá no fechamento, então, ontem mesmo eu já planejei que hoje todo mundo ia chegar mais cedo, vai chegar mais tarde, sábado todo mundo já vai trabalhar. Mas, é bem interno, não é nada que, que a gente tenha que apresentar, a gente faz pra poder fluir o serviço.

Mais uma vez, a fala da Contadora indica uma dimensão micro do setor em que atua, inclusive quando se trata de planejamento. Questionou-se se há algum indicador financeiro na contabilidade, e a resposta foi que não. Ao ser indagada sobre eventuais indicadores não financeiros, tais como indicadores de desempenho, a respondente salientou que “A gente tem o desempenho, mas é só pros supervisores. [...] pro setor em si a gente não tem ainda”. Porém, ela acredita que logo será também avaliada e ressaltou que apesar de atuar há 12 anos na empresa, assumiu o cargo de Contadora há apenas 1 ano.

Quando questionada sobre se é utilizado algum sistema de custeio e se a entrevistada poderia detalhar o sistema usado, ela respondeu que existe um controle de custos, entretanto ele não é realizado pelo setor:

É que não é aqui na Contabilidade que a gente faz. A gente tem um setor de custo, um setor comercial, que eles que fazem as margens, que fazem tudo.

[...] A gente só faz a contabilização, a fiscal é aqui dentro do setor ... a gente importa todos os dados, a apuração de PIS e COFINS é tudo com nós, mas preço final não é nada com nós ... estoque, nadinha.

[...] Tem setor de custos e tem o setor comercial que faz as compras. Eles que negociam com os fornecedores.

Quando perguntada sobre se o fluxo de caixa é responsabilidade do setor contábil, a Contadora disse que existe uma tesouraria em cada uma das 10 lojas, as quais ficam responsáveis pelos valores monetários e pelo controle diário dos relatórios do dia. Assim, a finalização do processo ocorre no setor, mas o controle é feito mensalmente, o dia a dia é conferido pela tesouraria diretamente nas lojas.

Ao ser questionada se a empresa faz orçamento, a Contadora respondeu que existe uma prática de exigir ao menos 3 orçamentos para que a empresa possa optar pelo menor valor. Após explicado que o questionamento estava sendo no sentido dos orçamentos da empresa em si, a entrevistada declarou o seguinte:

Ahh tá, isso aí. A gente tem um orçamento anual ... a gente tem isso aí. Eles fazem, o pessoal, cada chefe de setor né. De cada gerente de setor: comercial, administrativo, referente às vendas desse ano. Agora eles vão fazer o orçamento pro ano que vem, aí a gente fez comparativos mensais, se a gente gastou muito, se a gente gastou pouco. A gente tem os orçamentos.

Conforme mencionado, a Contadora não participa do planejamento do orçamento, somente segue o que foi estabelecido. Segundo ela, quem faz o orçamento do setor são o Diretor Administrativo/Financeiro e/ou gerente. Outra questão para identificar o perfil do setor no Supermercado ABC foi relativa aos relatórios gerenciais utilizados na empresa. A entrevistada respondeu que:

O básico que a gente usa, que a gente trabalha bastante é o Balancete e o Razão. Depois planilhas auxiliares né. A gente tem muita planilha auxiliar, que pra chegar à análise final do Balanço, de tudo, a gente usa muita coisa em planilha excel pra ir acompanhando, planilha de acompanhamento mesmo. Mas, basicamente, é Balancete mais né e o ... nós temos também um relatório que é o *click* que é um sistema que a gente usa, que todas as, tudo que a gente contabiliza vai pra esse relatório, aí o pessoal tem acesso quase que simultâneo de vendas, relatório de despesa, relatório de tudo a gente tem.

Para a Contadora, o sistema utilizado é informatizado, apesar das planilhas chamadas acessórias para controles internos e para dar maior segurança às informações. Conforme relatado: “É que as vezes ali tá muito fechada as informações né. Aí a gente acaba fazendo pra caso nos pergunte, como é muita coisa, a gente tem nas planilhas auxiliares”. Segundo a entrevistada, o sistema utilizado é específico para o ramo de supermercados.

Os controles que são utilizados na empresa, conforme a entrevistada explicou, são diversos: “[...] a gente controla a venda, a gente controla notas de despesas, mas tudo o final,

final é Balancete mesmo”. A Contadora ressalta que o Balancete é o que resume os controles feitos no setor.

As metas do setor de contabilidade foram sintetizadas pela entrevistada no sentido da entrega dos relatórios até o dia 10. Ela reforçou que “até o dia 10 tem que tá o resultado tudo na mesa dele (*Diretor Administrativo/Financeiro*) pronto. Então, tem que fazer de tudo com a minha equipe pra apresentar o resultado dia 10”. A equipe é composta por 10 pessoas.

Em relação aos controles administrativos, foi perguntado sobre quais são as normas, políticas e procedimentos adotados na empresa. Segundo a Contadora, quando ela ingressou na empresa, não existiam os manuais e código de conduta atualmente utilizados; acarretando na reciclagem dos colaboradores mais antigos para que fossem disseminados tais conhecimentos. Ao ser indagada se além do Código de Conduta, o setor tem algum código específico, a entrevistada respondeu que:

Não, isso aí a gente não tem. Isso aí é mais quando eu fiz esse curso, que a gente fez, é mais pra loja né. Eles têm muito essa questão de, de perdas, é mais disciplinado. Como aqui a gente é menos, a gente não tem um Código de Conduta que a gente tem que seguir à risca. Óbvio que a gente tem que cumprir horário, a gente tem que respeitar os ... toda aquela conduta que a gente precisa ter, mas não é tanto quanto é na loja.

Sobre a existência de uma estrutura de governança, algum tipo de conselho, a Contadora respondeu que não existe na empresa.

Ao ser questionado sobre a existência de uma definição bem estabelecida a respeito da missão, visão e valores, o **Diretor Comercial** respondeu que: “Desde que eu cheguei aqui, a pessoa além de ter no crachá, que diz aqui a missão: Atender bem, ser competitivo e melhorar continuamente [...] e quando tem um encontro, as pessoas dizem em coro qual é a missão”.

Ao relatar a percepção de que a missão parece estar evidente e que é disseminada com mais afinco na empresa, o Diretor ressaltou ainda que:

[...] pra eles ficou a missão, que é muito mais propriamente ao que eu tenho que executar e praticar, do que te dizer o que institucionalmente a empresa possa estar sendo como visionária daquilo que ela representa institucionalmente. Então, mais próximos de todos os níveis de colaboradores das atividades da empresa tá muito mais aquilo que a gente pensa que possa ter a parcela de execução mesmo. Mas é muito presente.

Ao ser questionado sobre o planejamento da empresa, o entrevistado fez uma explanação sobre como os gestores procedem. A realização do planejamento é bianual, ou seja, havia um orçamento e planejamento estratégico que vigorou para 2017 e 2018, e o que será feito terá seguimento nos anos de 2019 e de 2020. Ele afirma que existe um

acompanhamento destes controles, e que anualmente acontece uma espécie de fechamento para verificar se tais mecanismos estão adequados à realidade vivenciada pela empresa.

Dentro do mesmo delineamento, o Diretor Comercial falou sobre o planejamento estratégico, definindo como ele é realizado no Supermercado ABC: “é uma reunião prévia que já teve, dizendo que os cenários macroeconômicos são esses. Dentro desses cenários macroeconômico, da região, é esse? O que a gente pretende, o que vai acontecer que a gente consegue suportar e ser desafiado pra acontecer em 2019?”. A partir dessa configuração, são alocados os pontos que condizem com aquelas perspectivas do que vai acontecer em cada mês do seguinte ano, e acrescenta:

Coloca aquele montante de previsão de crescimento anual, distribuído no tempo do ano e aí vai e nossos desafios são pras metas disso, de vendas, margem e resultados propriamente dito. Então, é feito isso, essa construção toda do plano, hã, tá, já não é o primeiro ano que tá se fazendo né, já tá fazendo há mais tempo, mas vai cada vez mais se aperfeiçoando a maneira e a metodologia de fazer.

As metas e o planejamento são elaborados por cada área, sendo que possivelmente todas terão algum tipo de ligação com o setor de Recursos Humanos, devido ao fato de que todos os segmentos envolvem pessoas. Seguindo na mesma ideia das metas, questionou-se quanto à avaliação do desempenho dessas metas, e o Diretor respondeu que:

[...] todo mês a gente mede e vê os resultados e apura em relação e confronta contra o que a gente planejou em relação ao histórico que é ... todos os indicadores, as metas que já tão estipuladas, a gente confronta isso e os resultados pra serem apresentados, mas então nós fazemos reuniões no comercial sobre todos os resultados sempre e aí na medida que é agendado uma reunião com o grupo gestor, é apresentado diante da necessidade desses resultados porque todo mundo tem o mesmo acompanhamento de resultado ... a necessidade se pra tomada de decisão enfim, de alguma coisa que possa tá saindo muito além de, ou seja, muito melhor que a gente tá prevendo pra gente reorganizar, olha nós estamos com uma posição muito melhor, tá muito fácil pra nós, então vamos reorganizar isso, ou então vamos dizer oh tá muito aquém, o que que a gente planejou. Então, pra te dizer a verdade, a gente não deixa pro último dia do mês pra fazer planejamento estratégico.

As reuniões que são feitas para acompanhar os resultados acontecem semanalmente, e participam os principais gestores das áreas correlatas ao setor comercial. O Diretor Superintendente participa esporadicamente das reuniões, em que se atualizam as últimas informações e de acordo com o Diretor Comercial “é gerado uma ata daquilo que a gente tá acompanhando pra que todos possam acompanhar o que que tá acontecendo, o que que a gente tá acompanhando ali. Agora as medições a gente faz diariamente, eu tenho o resultado de algumas coisas, eu tenho agora o que tá acontecendo na loja”.

Os sistemas utilizados para emissão dos relatórios são específicos para o setor supermercadista, o que fornece dados atuais e acumulados. O Diretor esclarece que:

Então o acompanhamento ele não é só na segunda, eu olho e a gente vai acompanhando a margem, vai vendo a venda de algum produto, vai vendo algumas coisas e os indicadores principais, como a gente olhar o estoque, ruptura de produto e quando a gente vê o estoque, vê o giro dentro de determinadas categorias. A gente vê o macro, o total e depois entra nos específicos, as perdas a gente olha diariamente, a gente olha a venda diariamente, a gente diz que tudo tem que começar pelas vendas e a gente acompanha isso aí todo dia. E tem um grupo de pessoas que recebe essa informação, mas aí é mais restrito das informações, o da loja recebe só da loja e algumas pessoas que têm a análise sobre todo grupo de lojas, analisam diariamente todas as lojas. Os resultados do dia anterior e do acumulado até o dia anterior.

O Diretor Comercial respondeu da seguinte forma ao ser perguntado sobre se existe algum tipo de recompensa ou de compensação pelo atingimento das metas mencionadas anteriormente: “não têm uma coisa definida”, isto é, não existe uma padronização no acompanhamento do desempenho; há uma avaliação que leva em conta o atingimento de metas, mas que não culmina em recompensas a todos os colaboradores. Evolui-se neste sentido, entretanto, ainda acontece uma “concorrência” para determinar quem são os colaboradores que serão compensados financeiramente.

Pode ser verificado que não existe uma padronização com referência ao sistema de recompensas, o que ocorre consoante ao relato do Diretor é “Se der resultado, o gestor e o Presidente da empresa aí define se isso vai, se isso vai ter uma premiação, que ela é dividida por um determinado valor, pra dividir entre as pessoas que atingiram um determinado percentual da, de resultado”. Percebe-se então, uma mudança gradativa da cultura da empresa. As primeiras “premiações” foram instituídas pelo Fundador, que no final do ano costumava circular pelas lojas e tirar do próprio bolso uma remuneração extra que era entregue em mãos aos colaboradores “premiados”. Atualmente, percebe-se um movimento, ainda em fase de estruturação, de tentativa de identificar, por meio da instituição de uma avaliação de desempenho, e reconhecer aqueles colaboradores que contribuem para o sucesso da organização.

Na conversa realizada com o *Controller* e com a Contadora da empresa, notou-se que o sistema de custeio é de responsabilidade do setor de apoio ligado ao comercial. Portanto, o Diretor do setor foi questionado acerca de como funciona essa área de custos e respondeu que as notas são recebidas no local em que a mercadoria chega, ou seja, as notas ficam no primeiro lugar em que chegam. Estas notas são “tratadas” e depois são repassadas para a contabilidade, como descrito pelo Diretor: “eles (*contabilidade*) fazem o fechamento fiscal, e têm que coletar todas as notas aqui no final de mês e aí vai quando ela fecha, cai pra eles lá fazerem depois o resto, pra gente fazer a finalização dos resultados né”.

O orçamento foi abordado pelo Diretor Comercial ao se referir à proposta diferenciada quando comparada à maneira que era adotada na antiga empresa que ele trabalhava:

Aqui tu tem orçamento dos resultados, tu não tem um orçamento pra despesa, então isso tá é outra coisa. A gente decide num grupo gestor, as ações de gestão sobre os recursos que vão ser aplicados e como vão ser, e como vão ser priorizados, então não tem propriamente ... caso a caso a gente vai vendo dentro daquilo, dentro dos planos que a gente tem, que a gente vai fazer e a gente vai priorizando ou se aquilo já tá definido como a gente fez reuniões pra tá planejando até 2020, por exemplo.

Quando questionado sobre a existência de algum Código de Conduta, manual de conduta ou um manual de procedimentos do setor, o entrevistado respondeu que:

Nós temos normativas assim que se ligam, que são coisas que a gente repassa pras lojas via comunicado, um canal de comunicação, mas que tão tudo enquadrado nas premissas que tão no Manual de Conduta. Então, eventualmente, tem coisas que, ou alterações de processos, que são questões, hã, ou questões disciplinares que querem ser ressaltadas então, a gente, os preceitos trabalhistas estão todos contemplados. Agora necessariamente aquilo que são parte das, da empresa ... daquilo que ela diz que pode acontecer e que não pode acontecer que são normas internas, dentro das normativas internas que vão fazer isso.

Resumidamente, o Diretor disse que no existe um código específico, fazendo referência a um manual de conduta do setor. Existem regramentos particulares de cada setor, entretanto todos os setores são regidos pelo Código de Conduta geral, que é distribuído no momento da integração na empresa.

4.4.1 Percepções do Sistema de Controle Gerencial no Supermercado ABC

O *Controller* e a Contadora enfatizaram que o Supermercado ABC trabalha com sistema de custeio, sendo feito por uma área de custos ligada ao departamento comercial, posteriormente explicado pelo Diretor Comercial na sua entrevista. O resumo do que foi afirmado pelos entrevistados acerca do constructo do SCG pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7: Resumo das Percepções do Sistema de Controle Gerencial (Malmi e Brown)

i) controles culturais	
Semelhanças	- a missão da empresa é compartilhada e enfatizada pelos colaboradores (Sucessor-1, Diretor de RH/RI, Sucessor-2, Diretor Comercial); - a missão é muito bem trabalhada, enquanto que a visão e valores não recebem tanta atenção (Diretor de RH/RI, Diretor Comercial).
ii) planejamento	
Semelhanças	- existe a construção de uma matriz que identifica as fraquezas, as fortalezas, as oportunidades e as ameaças da empresa (Diretor de RH/RI, Coordenador de RH); - o planejamento é feito de maneira bianual, assim como o alinhamento das ações de cada setor (Diretor de RH/RI, Sucessor-2, Diretor Comercial).
Diferenças	- a Contadora não tem acesso ao planejamento, por isso não soube informar com precisão como ele acontece, apenas afirmando que existe (Contadora).

iii) cibernéticos	
Semelhanças	- existem indicadores de desempenho que são utilizados para fornecer informações diárias (Diretor de RH/RI, Coordenador de RH, Diretor Comercial).
Diferenças	- não existem indicadores financeiros e não financeiros (<i>Controller</i> , Contadora).
iv) recompensa e compensação	
Semelhanças	- existe uma proposta de desenvolvimento de avaliação de desempenho (Diretor de RH/RI, Coordenador de RH); - as metas e consequente recompensa pelo seu atingimento são avaliadas pelo desempenho dos colaboradores não operacionais (Diretor de RH/RI, Diretor Comercial, Contadora).
v) controles administrativos	
Semelhanças	- existe um Código de Conduta (Sucessor-1, Diretor de RH/RI, Sucessor-2, Contadora); - já ocorreu a tentativa de fazer um conselho, mas não aconteceu de maneira formal (Sucessor-2); - não existe conselho na empresa (Contadora).
Diferenças	- são dadas instruções para a obtenção de uniforme aos colaboradores ingressantes na empresa (Sucessor-2).

Fonte: Dados da pesquisa.

A Fundadora esclareceu que no início do negócio os controles eram realizados por ela e pelo Fundador. No decorrer da investigação foi possível verificar que os controles sofreram atualizações significativas, devido ao desenvolvimento que a empresa vem apresentando ao longo do tempo e ao crescimento em termos de amplitude de lojas e de mercado consumidor.

Ao analisar os controles culturais propostos por Malmi e Brown (2008) que condizem com o conjunto de crenças, valores e normas da empresa, institucionalizando-os, foi observado na fala dos entrevistados (Sucessor-1, Diretor de RH/RI, Sucessor-2, Diretor Comercial) que existe um forte compartilhamento da missão do Supermercado ABC. Enquanto que os valores e visão são menos disseminados, ficando sujeitos à mera exposição na entrada da empresa e no Código de Conduta.

Além disso, nas entrevistas realizadas com o Diretor de Recursos Humanos e Relações Institucionais foram apresentadas planilhas que servem de base para a construção e acompanhamento do Planejamento e do Orçamento. A base de dados utilizada para o cálculo das remunerações extras (avaliação de desempenho informal), assim como os números relativos aos índices de rotatividade foi explicada pelo Diretor.

O Diretor de RH/RI afirmou que as pessoas que integram a construção do planejamento são os Diretores do Supermercado ABC, além do gestor de compras e o *Controller*, sendo que estes dois últimos não fazem parte da equipe diretiva. Alguns

mecanismos de controle, como a matriz SWOT/FOFA, foram identificados como sendo utilizados na empresa pelo Diretor de RH/RI e pelo Coordenador de RH. O planejamento é feito com frequência bianual (Diretor de RH/RI, Sucessor-2, Diretor Comercial). A Contadora não participa e demonstra não ter conhecimentos relativos ao planejamento, deixando claro que seu papel possui um caráter operacional ao invés de uma abordagem estratégica.

Os documentos relativos ao planejamento organizacional, ao orçamento e às planilhas de acompanhamento da avaliação de desempenho e rotatividade das lojas, foram demonstrados a partir da apresentação feita em *slides* pelo Diretor de RH em uma das entrevistas.

Os controles cibernéticos são usados com a intenção de mensurar e comparar o desempenho e as metas estabelecidas (MALMI; BROWN, 2008). O Supermercado ABC possui indicadores de desempenho – medição do *turnover* e avaliação de desempenho, por exemplo, de maneira bastante clara para o Diretor de RH e o Coordenador de RH. O *Controller* e a Contadora afirmaram que, no setor contábil, não há aplicação de indicadores financeiros ou não financeiros, mas esta percepção não pode ser absolutamente comprovada, pois tais colaboradores não possuem uma visão ampla do negócio assim como os Diretores.

A avaliação de desempenho (sistema de recompensa e compensação) foi reconhecida por grande parte dos entrevistados, que afirmaram que essa ferramenta existe, mas que tem sido aplicada aos níveis gerenciais da empresa, de maneira informal.

Em relação aos controles administrativos, em que há a indicação da estrutura organizacional e de governança, e as políticas e procedimentos, foi identificado (Sucessor-1, Diretor de RH/RI, Sucessor-2, Contadora) que o Código de Conduta foi implantado e vem sendo um item bastante disseminado entre os colaboradores, mesmo que a Contadora afirme que quando começou a atuar - há 12 anos - na empresa não tenha recebido tais instruções, ela reconhece que atualmente esta formalização existe.

O conselho foi tema de outras seções (4.1 e 4.2) devido ao fato da concepção dessa estrutura estar ligada tanto a caracterização da empresa quanto a influência da família no negócio. Mesmo assim, quando tal questionamento foi feito, a Contadora negou a existência do conselho, e o Sucessor-2 relatou que ele nunca foi formalizado. O Sucessor-2 ainda destacou o recebimento dos uniformes por parte dos colaboradores (das lojas) como sendo uma prática adotada pela empresa.

Alves (2010) identificou, entre seus achados, o desconhecimento ou invalidação dos critérios de mensuração pelos gestores ao analisar as dimensões desenho e uso dos SCG relacionadas ao estímulo à aprendizagem organizacional. Mesmo que o enfoque do autor tenha sido diverso desta pesquisa, foi observado que o Supermercado ABC admite e utiliza a mensuração do desempenho – mesmo que em apenas alguns níveis atualmente, o que vai de encontro à conclusão de Alves (2010).

O Supermercado ABC passou por fases de evolução e revolução. Os estágios em que evoluiu foram marcados por mudanças (revoluções) significativas no redirecionamento do negócio e contratação/substituição de Diretores. Além disso, a empresa apresentou uma evolução no uso dos SCG condizente com seu crescimento e estrutura, adotando níveis de profissionalização ao longo de sua trajetória. Essa constatação condiz com os achados de Moreira (2016), que afirma que os SCG impulsionam a passagem entre as fases do ciclo de vida da organização.

Em concordância ao que Kantola (2017) identificou, foi igualmente percebido que o Supermercado ABC evoluiu em relação aos controles, os quais começaram sendo usados de maneira centralizada e foram sofrendo uma descentralização ao longo do amadurecimento da organização. Em suma, percebe-se que a empresa vivenciou momentos decisivos e que impulsionaram seu crescimento, mesmo que de maneira abrupta e/ou não planejada como desejado. Mesmo assim, os sistemas de controle atualmente utilizados podem ser considerados relevantes ao processo de desenvolvimento e sucesso do Supermercado ABC. Além das entrevistas, foram realizadas observações a fim de captar impressões que não puderam ser assimiladas por meio daquela estratégia de reunião de evidências.

4.5 Observações

Na primeira visita, ocorrida em 10/09/2018, foi possível perceber aspectos físicos e de estrutura das áreas da empresa, quando foi feito um *tour* pelas dependências da organização, na ocasião, guiada pelo Diretor de RH. A empresa tem uma estrutura física muito simples. A entrada é restrita aos colaboradores e os terceiros precisam de autorização para ingressar no Centro de Distribuição que é também a Sede Administrativa da empresa.

Foi possível perceber e identificar, através do esclarecimento do Diretor de RH, que existe técnico de enfermagem e os exames e atendimentos psicológicos são realizados em um ambiente próximo ao refeitório. Os exames médicos de admissão e demissão são feitos na própria empresa. Há setor de “uniformes”, departamento de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), o qual pretendem acrescentar

mais um item: o meio ambiente, pois estão acontecendo mudanças e a empresa sente a necessidade de incorporar.

Outro ponto que foi observado é no que diz respeito à existência de uma nova cultura de prevenção da perda, com nova postura que já está sendo adotada nas lojas. Também há um grupo trabalhando nesse enfoque de prevenção. Os “cartazes” são confeccionados na empresa. Na parte comercial, cada grupo de colaboradores fica responsável por determinados produtos; por exemplo, alguns compram carne, outros compram bazar. Cada equipe é responsável por certos produtos. Existe um espaço com troféus expostos, que são recordações da família. Neste mesmo local são emitidas as notas fiscais, onde também funciona um departamento que recepciona os fornecedores e promotores. Por fim, uma evidência proveniente da observação é que na sala do Diretor Administrativo/Financeiro, não há microcomputador, inclusive esse ponto foi comentado pelo *Controller* durante a entrevista.

A cada entrevista, foram feitas observações do ambiente da sala de entrevistas, sendo que algumas delas se deram em uma sala de reuniões e outras na própria sala do entrevistado. A entrevista com a Fundadora foi realizada em ambiente descolado tanto da empresa quanto da universidade, portanto, foi uma conversa informal, em que se buscou informações que fossem dadas pela entrevistada de maneira espontânea, não seguindo um roteiro ou perguntas estabelecidas antecipadamente. Apesar do ambiente informal, puderam ser resgatados pontos fundamentais e relevantes da história e da trajetória de vida dela e do seu esposo (o Fundador).

As entrevistas com o Sucessor-1 aconteceram em dois momentos distintos; uma primeira aproximação, em que foram acertados os aspectos da ida ao campo e outra ocasião para propriamente realizar os questionamentos conforme o roteiro pré-estabelecido. Percebe-se o Sucessor-1 como alguém receptivo e tranquilo em suas considerações. O ambiente do primeiro encontro foi na universidade, e o segundo foi na Sede Administrativa da empresa. Na segunda entrevista foi identificado um amplo espaço para reuniões, local em que se deu a conversa, ambiente bastante receptivo, que proporcionou a interação entre todos envolvidos na entrevista.

O Diretor de RH/RI, o Coordenador de RH e o *Controller* foram entrevistados na sala de reuniões. Já as conversas com o Sucessor-2, a Contadora e o Diretor Comercial se deram em suas respectivas salas. Tal diferenciação do local das entrevistas não foi imposta pela pesquisadora, tampouco pelos entrevistados, ocorreu de maneira natural e espontânea.

Durante as entrevistas houve uma receptiva cordialidade nas dependências da empresa, sendo oferecidos café, água e doces. Todos colaboradores demonstraram estarem à vontade e foram cordiais com a pesquisadora, bem como com as questões que foram formuladas, atendendo totalmente aos requisitos da pesquisa. A disponibilidade de horário e o interesse dos membros da diretoria, em especial, do Diretor de RH/RI e do Diretor-Presidente merecem destaque, pois propiciou um entendimento dos controles e das atribuições de cada setor e colaborador na empresa.

A concentração das salas dos diretores no segundo andar da Sede Administrativa foi percebida como sendo benéfica à tomada de decisões com agilidade e rapidez. Mesmo que o Diretor Comercial esteja no andar térreo do prédio, existe uma interação entre a equipe diretora do Supermercado ABC. Acredita-se que a área comercial da empresa se concentre nesta posição devido à facilidade de comunicação entre os membros externos à organização, tais como fornecedores e representantes; outra situação que justifica esta localização do setor é sustentada pelo fato de que o Diretor Comercial atua como líder de outras atividades de apoio, como custos e logística.

4.5.1 Integração

No dia 22/10/2018 foi oportunizada a participação na integração que é feita aos colaboradores que foram selecionados em entrevista, passaram pelo treinamento e que estão em processo de admissão e conhecimento das políticas e procedimentos adotados pelo Supermercado ABC. A integração foi realizada durante uma manhã, no Centro de Distribuição/Sede Administrativa, com cerca de 4 horas de duração, com intervalo de aproximadamente 15 minutos.

A integração foi realizada para seis colaboradores, sendo que havia pessoas oriundas da cidade de Pelotas e Rio Grande. A condução foi feita por uma colaboradora que atua na função de caixa operadora em uma das lojas situadas em Rio Grande, a qual tem a denominação de multiplicadora, pois repassa seus conhecimentos para outros colaboradores. A colaboradora fez sua apresentação pessoal e depois começou uma exposição através de *slides* que retratavam os principais pontos da trajetória histórica do Supermercado ABC e de seu Fundador, desde a concepção do negócio até os dias atuais.

Um vídeo institucional foi apresentado em que se destacou a marca, os setores e os produtos, bem como a importância dos funcionários e alguns atributos que os colaboradores do Supermercado ABC devem possuir, tais como: respeito, simpatia, fazer o que é correto, tratar os clientes do jeito que se deseja ser tratado. Falou-se sobre a visão, missão e valores,

dando ênfase para a missão da organização e foram explicadas as principais diferenças e semelhanças de cada uma das lojas, incluindo apresentação do gerente, ano de fundação, número de colaboradores e especialidade.

Os direitos e deveres do colaborador foram apontados: faltas, férias, contrato de trabalho, apresentação pessoal, hábitos e atitudes desejadas. Foi dada atenção especial ao Código de Conduta, sendo feita sua entrega, leitura de alguns itens e assinatura do termo de recebimento do mesmo. Houve a exposição da intenção que o grupo ABC tem de não desperdiçar, por isso foi destacado o setor de Prevenção e Perdas; o engajamento também foi salientado, incluindo as maneiras de como o colaborador pode promover as ações de melhorias.

Os outros negócios do grupo foram apresentados (rede de supermercados, veículos, hotel). Por fim, foi apresentado um vídeo sobre relacionamento com o cliente e uma mensagem de boas-vindas aos novos colaboradores.

4.5.2 Convenção

Em 23/10/2018 ocorreu a “Super Convenção de Vendas do Supermercado ABC”, em um local reconhecido na cidade de Rio Grande pela realização de grandes eventos, com duração de aproximadamente 6 horas. O principal objetivo do evento é “preparar a equipe para oferecer um final de ano muito especial aos nossos clientes” (convite da Super Convenção).

Anteriormente ao evento, em entrevista com o Diretor de RH/RI no dia 26/09/2018, ele explicou como estava sendo feito o planejamento da convenção. Cada loja é acompanhada por uma dupla de supervisores (Diretor de RH e Diretor Comercial; Coordenador de RH com outra pessoa, por exemplo), para definir o roteiro das apresentações, distribuídas por setor - padaria, açougue etc., que serão realizadas no dia da convenção. Isso demonstra que o evento tem relevância e é projetado para ser uma experiência única entre os colaboradores, buscando a integração e engajamento dos participantes. O Diretor de RH/RI destacou que as apresentações buscam trazer aspectos lúdicos (teatro, por exemplo) das atividades desempenhadas nos setores do Supermercado ABC.

O clima de festividade era intenso durante todo evento, tanto colaboradores quanto os membros da família e convidados estavam empolgados com a confraternização. A Fundadora, a esposa do Sucessor-1, a esposa do filho do meio do Sucessor-1, o Sucessor-1 e o Sucessor-2

estavam presentes no evento. Foi observado que a Fundadora ainda cultivava laços com os colaboradores, pois muitos foram cumprimentada de maneira bastante carinhosa.

O Sucessor-1 pareceu bastante à vontade, enquanto que seu filho – Sucessor-2 pareceu desconfortável por vezes, demonstrando um pouco de timidez. Apesar disso, todos os membros familiares pareciam estar muito empolgados e felizes com a interação estabelecida entre eles e os colaboradores. A família manifestou apreço pelo evento e o clima era de descontração e informalidade, diferente do observado nas dependências da empresa.

A condução do evento foi feita pelo Diretor de *Marketing* do Supermercado ABC, e a todo o momento era realizado um tipo de chamamento para que os colaboradores gritassem em coro a missão da empresa. Foi percebido grande entusiasmo nas apresentações (em estilo teatro) feitas pelos colaboradores, em que se salientou o espírito de compartilhamento de conduta e de engajamento entre eles.

Troféus e certificados foram entregues ao final do evento, assim como *kits* com alimentos e brindes dos fornecedores/parceiros da empresa, premiando e enaltecendo os colaboradores presentes.

O Sucessor-1 e o Sucessor-2 fizeram discursos, enfatizando a importância dos colaboradores para a sustentabilidade e crescimento da empresa. O Sucessor-1 foi aclamado quando subiu ao palco, e afirmou que todos os colaboradores que se apresentaram são vencedores, e que apesar de haver uma premiação, sem cada um deles não existiriam as lojas. A união dos esforços de todos foi ressaltada como sendo essencial ao desenvolvimento da empresa, assim como a força de cada colaborador para o sucesso das lojas. O Sucessor-2 discursou a respeito da necessidade de multiplicar a energia vivida no evento aos colaboradores que não estavam presentes, agradecendo pela dedicação dos colaboradores ao Supermercado ABC.

Na entrevista realizada no dia 26/10/2018 com o Coordenador de RH foi feito um bate-papo sobre as percepções da convenção. Foi destacado o significado que o evento tem aos colaboradores, em que existe um clima de engajamento forte e que há certa competição entre as equipes (lojas) no intuito de serem contemplados com o prêmio de melhor apresentação.

O Diretor de RH de maneira espontânea também participou por alguns instantes da conversa, afirmando a mudança organizacional percebida nos últimos anos, em que pode ser constatada a diminuição do conservadorismo. Ele afirma que há uma cultura enraizada do Supermercado ABC, que os colaboradores devem entender que alguns aspectos podem ser

mudados e outros não, ao se referir ao movimento de humanização que vem sendo trabalhado na empresa, com acesso entre os colaboradores e membros da equipe diretiva. O Diretor também enalteceu o clima de engajamento e aproximação que o evento proporciona, com a simplicidade que a empresa conserva e preconiza.

4.6 Documentos/Objetos

Na entrada da recepção do setor administrativo há uma sala com troféus e medalhas das apresentações premiadas de animais, fotos com os animais em exposição, entre outros objetos, os quais parecem ter valor sentimental dos proprietários da empresa e querem representar a forma como a empresa valoriza a família e suas conquistas. Esta sala também é utilizada como recepção dos fornecedores e representantes de produtos, além de ser o local onde outras pessoas esperam por atendimento.

No segundo andar do setor administrativo, existe um quadro com missão, visão e valores, o qual está posicionado de maneira que quem entra, visualiza-o imediatamente. Neste documento estão descritos: (i) Missão: Atender bem, ser competitivo e melhorar continuamente; (ii) Visão: Ser referência como organização supermercadista da região sul do Estado, alicerçada na qualidade do atendimento para manter o contínuo crescimento; e, (iii) Valores: A responsabilidade social, o respeito, a integridade, a solidariedade e a ética, norteiam nossas ações e respaldam nosso desenvolvimento.

No Código de Conduta constam as boas-vindas do Presidente; a história da empresa; missão, visão e valores; direitos e deveres; penalidades; e, outras considerações de relacionamento e cumprimento do código. O Código de Conduta é entregue aos colaboradores quando ingressam na empresa, ao fazerem a integração. Na ocasião da entrega do código, é feita a assinatura de um termo de compromisso em que o colaborador declara ter lido e compreendido o documento e ainda que se compromete em cumpri-lo e respeitá-lo.

Outro documento que pode ser verificado foi o convite para a Super Convenção de Vendas do Supermercado ABC. O convite fala sobre o objetivo do evento, que é “preparar a equipe para oferecer um final de ano muito especial aos nossos clientes”, como já destacado na seção 4.5.2, bem como uma chamada para que o cliente conheça o que acontece nos bastidores da empresa.

O planejamento organizacional, o plano de ação, o orçamento e as planilhas de acompanhamento da avaliação de desempenho e rotatividade, foram exibidos e explicados pelo Diretor de RH em uma das entrevistas, através de apresentação em *slides*. Dessa forma,

se verificou que existe certo grau de formalização dos instrumentos gerenciais utilizados na empresa.

No planejamento, o Diretor ressaltou que as direções são responsáveis pela construção deste instrumento. O plano de ação é construído para direcionar a formulação do orçamento. A avaliação de desempenho ainda tem sido aplicada de forma tímida e não engloba todos os colaboradores, nem todos os setores da empresa. A rotatividade vem sendo acompanhada somente nas lojas, no setor administrativo tal prática não foi institucionalizada, devido ao alto índice ocorrido nas lojas, o que não condiz com o que acontece na Sede Administrativa.

O organograma foi explicado em detalhes, porém mostrou-se amplo no sentido de suas especificidades, sendo formulado com setores que não fazem parte propriamente da estrutura organizacional do Supermercado ABC. Isto significa que setores que não são vinculados especificamente ao empreendimento também fazem parte da estrutura demonstrada, não sendo objeto deste estudo. Por esse motivo, optou-se por manter o organograma inicial alinhado pelo Diretor-Presidente.

4.7 Discussão dos Resultados

Algumas observações puderam ser compreendidas após a análise de todas as entrevistas em conjunto, incentivando uma reflexão sobre como a influência do Fundador ainda se mantém mesmo após tantos anos sem atuar na empresa. Este contexto indica que a geração que se encontra no comando da empresa ainda experimenta o estilo de gerenciar enraizado pelo Fundador, empreendendo seus ideais mesmo com sua ausência (STOCKMANS; LYBAERT; VOORDECKERS, 2010). A Fundadora expressa com carinho a jornada de vida e profissional do Fundador, que começou a empresa com seu esforço e espírito inovador próprios.

A aquisição de bens como terrenos e imóveis parece ter subsidiado o desenvolvimento do negócio ao longo tempo, assim como sua reestruturação em momentos de crise. Esses investimentos posteriormente foram utilizados para a construção das lojas; a compra de imóveis vizinhos às lojas já existentes para futura ampliação do estabelecimento; e, investimentos em terras; demonstram a perspicácia e visão do Fundador em relação ao negócio. Tais imóveis serviram de base para a construção de uma rede de supermercados forte e que vislumbra uma longa trajetória de sucesso.

Apesar de haver esta percepção clara de que o Supermercado ABC é uma empresa consolidada no mercado e que possui forte impacto regional, a família proprietária não deixa

de incentivar e perpetuar os valores que vem sendo alimentados desde seu nascimento, com o Fundador. Colaboradores e membros da família compactuam com a intenção de continuidade do negócio, bem como com seu crescimento sustentável. A essência da empresa familiar não se perdeu (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999), mantendo uma aproximação entre todos envolvidos na organização, mas a busca pela profissionalização é evidente.

Os controles utilizados no Supermercado ABC foram sofrendo mudanças à medida que a empresa crescendo – em número de lojas, em quantidade de colaboradores. Como na maioria das empresas familiares, o começo foi marcado pela centralização das decisões no Fundador e na Fundadora, que eram os donos do negócio. Com a ampliação, mais membros familiares começaram a participar do negócio, até que foi necessária a contratação de pessoas externas à organização para dar continuidade ao trabalho iniciado.

Um acontecimento pontual - criação do Centro de Distribuição - foi observado como sendo relevante ao contexto da história da empresa, sendo que tal fato impulsionou o reconhecimento do Sucessor-1 como referência na tomada de decisões. O nível de engajamento do setor de RH também foi observado, pontualmente nas falas do Diretor de RH e do Coordenador de RH, os quais atentam à valorização das conquistas do setor como sendo de todos colaboradores, ou seja, eles acreditam que cada um contribui de alguma forma para o atingimento dos objetivos organizacionais. Contrariando os achados de Gomez-Mejia *et al.* (2007) de que existe uma propensão à perda da riqueza socioemocional quando pessoas externas à organização entram no negócio.

Em linhas gerais, existe uma congruência entre os entrevistados, entretanto o discurso do Sucessor-1 e do Sucessor-2 apresentou divergência ao retratarem sobre o alinhamento dos valores da família e da empresa. Enquanto o Sucessor-1 acredita que não estão alinhados, o Sucessor-2 entende que sim.

Cabe ressaltar que muitas percepções sobre a cultura da empresa foram relatadas na seção sobre a influência da família (F-PEC - ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) no negócio, portanto não foram novamente trazidas na seção referente aos controles culturais (SCG – MALMI; BROWN, 2008). Essa combinação e cruzamento dos questionamentos e das respostas dos entrevistados demonstra que os constructos estabelecidos nesta pesquisa estão fortemente integrados, sendo difícil a separação e indicação isolada dos achados. Assim como os controles culturais, o sistema de recompensa também possui interpretação concomitante entre o constructo do desenvolvimento (CVO – GREINER, 1972/1998) e o SCG, sinalizando a recursividade dessas abordagens.

Nesta investigação buscou-se preencher uma limitação da pesquisa sobre empresas familiares, que têm sido estudadas do ponto de vista da sua dicotomia empresa familiar e não familiar (SHARMA, 2004). O autor sugere que estes estudos estão sendo substituídos por pesquisas que envolvem as relações entre família e empresa, que é o caso desta dissertação.

O Supermercado ABC vem sendo influenciado pela família ao longo das gerações; atualmente encontra-se na segunda geração no comando, e mesmo que esta configuração apresente uma gestão de maneira compartilhada com a terceira geração (DONNELLEY, 1967; ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015), ainda possui muito fortemente aqueles valores essenciais construídos pelo Fundador (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

A distinção das empresas familiares em relação as não familiares foi basilar para a compreensão dos aspectos que determinaram a condução deste estudo. A empresa familiar é influenciada, tanto na cultura quanto na estrutura de comando, culminando em diferenciações latentes entre os tipos de empresa (ACQUAAH, 2013; ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) e que puderam ser verificadas no decorrer das entrevistas.

O Diretor de RH/RI foi fundamental no entendimento de aspectos variados sobre o funcionamento e os procedimentos adotados pelo Supermercado ABC, demonstrando conhecimento e sensibilidade na condução do negócio. Essa notoriedade foi percebida na primeira entrevista, em que o Diretor abordou assuntos que, normalmente, não seriam de responsabilidade do setor em que atua: o RH. Assim, percebe-se que a função relacionada às Relações Institucionais se refere ao exercício que vai além daquilo que se espera comumente do cargo, como verificado na sua capacidade de perceber as paixões dos filhos do Sucessor-1 ou na visão do negócio, ao indicar o fechamento/venda de setores que não são o mote da rede.

Lee e Tan (2001) analisaram como o empreendedor/fundador da empresa percebe a mudança em aspectos como: estrutura, estratégia, sistemas, equipe, habilidades, estilo de liderança e valores compartilhados; e o impacto que estes fatores exercem sobre o crescimento do negócio. O compartilhamento dos valores e o estilo de lideranças são pontos proeminentes na estrutura do Supermercado ABC, principalmente, quando percebe-se as semelhanças comportamentais do Diretor de RH consoantes ao Diretor-Presidente e a estrutura da organização.

Seguindo nesta mesma linha, os autores sinalizam que os “valores compartilhados são as ideias fundamentais em torno das quais os negócios são construídos. Podem ser simplesmente aspirações não escritas realizadas por membros da organização ou noções

amplas de direção futura que a administração deseja infundir em toda a organização” (LEE; TAN, 2001, p. 51). O estilo de liderança é percebido como sendo participativo no Supermercado ABC, sendo ainda compartilhado pelos membros da equipe de diretores, tomando como referência o modelo preceituado pelo Fundador e que foi repassado ao Diretor-Presidente. O Diretor Comercial entende que as pessoas são um diferencial para a empresa, demonstrando o alinhamento do ponto de vista do negócio em relação aos colaboradores, pois a percepção do Diretor Comercial, do Sucessor-1 e do Diretor Superintendente segue a mesma lógica.

Além disso, nas entrevistas realizadas com o Diretor de Recursos Humanos e Relações Institucionais foram apresentadas planilhas que servem de base para a construção e acompanhamento do Planejamento e do Orçamento. A base de dados utilizada para o cálculo das remunerações extras (avaliação de desempenho informal), assim como os números relativos aos índices de rotatividade foi explicada pelo Diretor. O planejamento organizacional, o orçamento e a avaliação de desempenho e rotatividade das lojas são controles utilizados na empresa, entretanto, as planilhas usadas para tais acompanhamentos sugerem que este controle é feito de maneira artesanal, indicando que tais processos não estão bem definidos/estruturados no Supermercado ABC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve a intenção de compreender como o uso do sistema de controle gerencial é influenciado pela família e habilita o desenvolvimento do negócio. Baseando-se em entrevistas com 8 membros (7 que atuam na empresa e 1 que não atua), que totalizaram aproximadamente 18 horas, foram evidenciados aspectos da história da empresa; os valores relevantes para família; o desenvolvimento vivenciado; e os sistemas de controle utilizados.

Identificou-se a partir da abordagem da F-PEC (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) elementos que sinalizam como o poder, a experiência e a cultura interferem na empresa. Em relação ao poder tem-se que o Supermercado é 100% detido por membros familiares, mesmo que este dado não tenha sido comprovado documentalmente; dois entrevistados (Coordenador de RH e Sucessor-1) reforçaram esta afirmação; a empresa não possui um conselho (administrativo/governança) formalizado, apesar da tentativa de instituição de um no passado; e a gestão foi reconhecida pelos entrevistados como sendo igualmente atuante pelo Sucessor-1 e Sucessor-2.

Acredita-se que o processo sucessório vivenciado pelo Sucessor-1 se deu de maneira mais abrupta e pontual, na comparação ao que vem ocorrendo com a atual geração; o Sucessor-2 vem sendo gradativamente incluído nas decisões e comando do Supermercado ABC, o que pode contribuir para a próspera continuidade do negócio, pois há a intenção de consolidar a experiência adquirida pelo Sucessor-1 ao Sucessor-2 (RAU; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2018). Contudo, o Sucessor-1 é muito claro ao afirmar que o filho (Sucessor-2) ainda não está preparado para assumir o comando do negócio. Quando observados os aspectos culturais (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) da empresa, é possível perceber que os valores são claros e bem definidos, sendo que os entrevistados estão cientes das mudanças que podem ou não ocorrer na empresa, assim como existe um comprometimento na visão dos colaboradores entrevistados no que tange à família que atua na empresa.

O desenvolvimento (GREINER, 1972/1998) do Supermercado ABC passou por momentos de crescimento e crise (evolução e revolução). O Fundador obteve êxito na construção e consolidação do negócio, entretanto houve uma fase de ruptura em que foi preciso ampliar os processos que vinham sendo adotados. Essa evolução foi percebida com a construção do Centro de Distribuição e a efetiva transição de poder do Fundador ao Sucessor-1. Em determinado contexto houve uma estagnação do crescimento da empresa, quando o Sucessor-1 percebeu que era necessária uma mudança, momento em que o Diretor de RH foi

contratado para incorporar algum nível de profissionalização nos processos do Supermercado ABC, redirecionando o negócio.

O sistema de controle sofreu uma evolução considerável na empresa, imprimindo uma readequação às necessidades do mercado. Os controles culturais proporcionam a visualização daquilo que a empresa acredita, seus valores e crenças (MALMI; BROWN, 2008). Assim, os achados desta pesquisa indicaram que, de maneira geral, a empresa continua com alguns rituais que foram enraizados pelo Fundador, com, por exemplo, a questão da proximidade com os colaboradores e as gratificações informais. O planejamento é um mecanismo difundido entre os entrevistados, em sua maioria eles explicaram como é construído e acompanhado, demonstrando o atendimento à missão do Supermercado ABC. O orçamento é uma ferramenta utilizada para fins de controle, assim como existem indicadores de rotatividade e de desempenho das lojas, conforme relatado pelo Diretor de RH e Coordenador de RH, condizendo com os controles cibernéticos apontados por Malmi e Brown (2008).

O conselho não possui uma configuração formalizada no Supermercado ABC, apesar de serem claros os papéis desempenhados pelos tomadores de decisão. Wassem *et al.* (2018) indica haver influências positivas nas decisões estratégicas tomadas quando compactuam com membros externos a organização. Sendo assim, acredita-se que o Supermercado ABC, em breve – devido à proporção do negócio – admitirá a necessidade da formalização de um conselho. Em relação às recompensas, ainda não há no Supermercado ABC a aplicação desse recurso a todos colaboradores, ou seja, somente alguns níveis recebem bonificações pelas metas atingidas, ainda que haja a intenção de ampliação desta medida a todos colaboradores. Por fim, os controles administrativos são evidenciados a partir da consolidação das políticas e regras da organização; no Supermercado ABC estes procedimentos são balizados pelo Código de Conduta e por manuais setorializados, a estrutura é percebida como descentralizada, pois existe a distribuição de autoridade na empresa; já a estrutura de governança evidenciada na organização é bem definida, com funções e autoridade claras.

A pesquisa em contabilidade vem demonstrando que há espaço para pesquisas que busquem extrapolar a mera utilidade básica dela: o fisco. Assim como no estudo de Borba, Martendal e Murcia (2006), essa concepção foi verificada na empresa analisada, na qual o *Controller* e a Contadora reforçam este estereótipo. O Supermercado ABC pode se fazer valer dos achados desta pesquisa para transpor esta estagnação, permitindo que o setor contábil forneça suporte gerencial à organização (BORBA; MARTENDAL; MURCIA, 2006).

Um achado que surpreende é o fato de o *Controller* não ser reconhecido como alguém que tem papel relevante na gestão da organização, bem como a visão reducionista que ele e a Contadora exibem acerca do negócio como um todo. Esta constatação se sustenta quando a literatura apresenta as funções que devem ser desempenhadas pelo profissional *Controller*: habilidades e competências contábeis gerais, fiscais, e patrimoniais; realiza e acompanha o planejamento, as finanças; e tem responsabilidade quanto ao desenvolvimento da organização (FANK; WERNKE; ZANIN, 2018).

Ademais, “o principal produto fornecido pela contabilidade é a informação para a tomada de decisão (ORO; BEUREN; CARPES, 2014). Sendo assim, a função do *Controller* pressupõe a exigência de dinamismo nas atividades, proporcionando informações precisas à alta administração, para que as decisões sejam efetivas e eficazes.

Beuren e Oliveira (2012) sinalizam em seu estudo que a empresa familiar estudada pelos autores teve um movimento de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria, isto ocorreu devido às mudanças que a organização vivenciou. No Supermercado ABC foi percebido que houve uma evolução nos procedimentos e práticas adotados, entretanto, o *Controller* não está inserido nesse ambiente, destoando dos preceitos específicos da área. A Controladoria aborda distintas funções que buscam dar uma visão e controle sistêmico da organização, no sentido de avaliar e controlar seu desempenho (BEUREN; OLIVEIRA, 2012).

O *Controller* do Supermercado ABC possui algumas limitações que puderam ser identificadas devido ao conhecimento prévio das competências e habilidades requeridas por parte deste profissional. O cargo exige mais do que apenas conhecimento adquirido dentro da própria empresa, necessita de um aprimoramento com cursos, graduações e experiências que vão além da contabilidade (LIMA; ARAÚJO, 2018). Esse desenvolvimento fora do escopo do Supermercado ABC parece ser um diferencial para o cargo de *Controller* ideal para a empresa.

O Supermercado ABC possui em sua Diretoria Comercial um colaborador que condiz com os atributos de sua atividade, já que tem experiência no ramo supermercadista e possui qualificação para ocupar tal posição na empresa. Uma das premissas para o *Controller* seria sua atualização acadêmica, a fim de dar o suporte necessário ao empreendimento. Borinelli (2006) entende que o *Controller* é o colaborador que tem a Controladoria sob sua responsabilidade. Conforme o autor, “a área de Controladoria passou a ter uma posição de influência e importância consideráveis na organização, passando a disponibilizar informações

úteis para a condução dos negócios empresariais, bem como participando do processo de tomada de decisões” (BORINELLI, 2006, p. 36).

Foi observado no Supermercado ABC que o Fundador, mesmo que já tenha encerrado sua atividade laboral há algum tempo, continua como um “fio condutor” para a sustentabilidade, ainda hoje, do negócio. Seus feitos e sua perspicácia para o negócio ainda são exaltados pelos colaboradores, concomitantemente com os membros familiares. Geralmente, as empresas familiares passam a ser administradas pela família, sendo que quem assume o comando passa a ser o Fundador ou um dos filhos, especialmente o filho mais velho (LUCKY; MINAI; ISIAH, 2011). Esta transição tem acontecido de forma gradual e constante na empresa analisada, sendo que o Fundador passou o comando ao Sucessor-1 e este tem repassado sua liderança ao Sucessor-2. Ao explorar os constructos da abordagem F-PEC (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002), o modelo de desenvolvimento de Greiner (1972/1998) e o sistema de controle gerencial (MALMI; BROWN, 2008) em uma empresa familiar, este estudo produz resultados relevantes para futuras pesquisas qualitativas que versem sobre os aspectos teóricos e empíricos apresentados. Com a aplicação da abordagem F-PEC em forma de perguntas abertas e não por meio de escala (que seria medida quantitativamente) espera-se contribuir na construção de um maior reconhecimento da pesquisa qualitativa para o entendimento dos dilemas em empresas familiares.

A empresa analisada nesta pesquisa obteve comprovações de que sua trajetória vem sendo conduzida de forma estruturada, o que possibilitará um crescimento de mercado e a perpetuação do negócio. A construção das questões referentes ao desenvolvimento desta pesquisa poderá servir para futuros pesquisadores que tenham a intenção de contribuir com a construção do conhecimento acerca da influência que a família produz no uso do sistema de controle gerencial e no desenvolvimento da empresa familiar.

Uma limitação apontada neste estudo é o fato de algumas entrevistas não terem ocorrido com membros que poderiam contribuir nos achados da investigação, tais como: membros da família (filho do meio, filha, e esposa do Sucessor-1), o Diretor Administrativo/Financeiro e o Diretor de Patrimônio. Adicionalmente, um acesso ao setor de custos, que fica subordinado ao Diretor Comercial, também poderia ter gerado contribuições relevantes à investigação.

Identificou-se um forte apego emocional dos entrevistados em relação ao Supermercado ABC, por isso, indica-se que futuras pesquisas sejam realizadas com a abordagem da Riqueza Socioemocional. Esta abordagem compreende questões

comportamentais, que sobressaem do conflito de interesse puramente interno da empresa (GOMEZ-MEJIA; CRUZ; IMPERATORE, 2014), preocupando-se com aspectos ligados ao controle e a influência familiar; identificação dos membros familiares com a empresa; vínculos sociais; apego emocional da família; e, renovação dos laços familiares através da sucessão (BECK, 2016). Além disso, estudos podem ser realizados a fim de perceber como o papel do fundador – como líder e referência na condução do negócio -, e do *Controller* são exercidos de maneira distintiva em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 131-146, 2013.
- ADAMS, S. M.; ZANZI, A. The consulting career in transition: From partnership to corporate. **Career Development International**, v. 10, n. 4, p. 325-338, 2005.
- AGUIAR, A. B.; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. **Rac-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 8, p. 819-841, 2006.
- ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. 112f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.
- ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BECK, F. **Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar**. 2016. 199 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- BECK, F.; FREZATTI, F. Folga organizacional no sistema de controle gerencial de uma empresa familiar privada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41 São Paulo, **Anais... ENANPAD**: São Paulo, 2017.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. T. **Management control: theories, issues, and practices**. Macmillan, 1995.
- BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **The British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2- 20, 2009.
- BERTUCCI, J. L. O.; CAMPOS, E. Á. S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

- BEUREN, I. M.; OLIVEIRA, E. L. Processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 4, n. 2, p. 172-189, 2012.
- BINZ, C. A.; FERGUSON, K. E.; PIEPER, T. M.; ASTRACHAN, J. H. Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: Disentangling the connections. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 16, n. 1-2, p. 34-56, 2017.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. Family business research: The evolution of an academic field. **Family Business Review**, Boston, v. 15, n.4, p. 337-350, dez. 2002.
- BLANCO-MAZAGATOS, V.; QUEVEDO-PUENTE, E.; DELGADO-GARCÍA, J. B. How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 3, p. 167-177, 2016.
- BORBA, J. A.; MARTENDAL, T.; MURCIA, F.. Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 5, n. 14, p. 9-22, 2006.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, Rio de Janeiro, 2012. **Anais... ENANPAD**: Rio de Janeiro, 2012.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, 2006.
- BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 283-295, 2009.
- CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, 2013.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 237-247, 2005.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- CLIFF, J. E.; JENNINGS, P. D. Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 341-347, 2005.
- COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.

- CUNHA, P. R.; KLANN, R. C.; LAVARDA, C. E. F. Ciclo de vida organizacional e controle gerencial: uma análise dos artigos em periódicos internacionais de contabilidade. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 3, p. 170-186, 2013.
- DASPIT, J. J.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P.; PEARSON, A. W.; LONG, R. G. A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. **Journal of Managerial Issues**, v. 29, n. 1, 2017.
- DAWSON, A.; MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2014.
- DEBICKI, B. J.; MATHERNE III, C. F.; KELLERMANN, F. W.; CHRISMAN, J. J. Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, v. 22, n. 2, p. 151-166, 2009.
- DEEPCHOUSE, D. L.; JASKIEWICZ, P. Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 3, p. 337-360, 2013.
- DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Information systems success: The quest for the dependent variable. **Information Systems Research**, v. 3, n. 1, p. 60-95, 1992.
- DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; MAJOCCHI, A.; PISCITELLO, L. Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. **Global Strategy Journal**, v. 8, n. 1, p. 3-21, 2018.
- DENZIN, N. K. Investigação Qualitativa Crítica. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, 2018.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, p. 15-41, 2006.
- DIMAGGIO, P. Culture and cognition. **Annual review of sociology**, v. 23, n. 1, p. 263-287, 1997.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.
- FAMILY FIRM INSTITUTE. Family Enterprise: Understanding families in business and families of wealth. Disponível em: <<http://www.ffi.org>>(2017).
- FANK, D. R. B.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Funções do controller: um estudo sobre as exigências para contratação no Brasil/Functions of the controller: a study on the requirements for hiring in Brazil. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 916-935, 2018.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. **Social Science Research Network (SSRN)**, 2006.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, 2011.

- FREITAS, A. A. F.; COSTA, F. J.; BARROSO, H. C. M. P. Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador, 2002. **Anais...Bahia: ANPAD**, p. 1-12, 2002.
- FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.
- FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. D.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**. Atlas, São Paulo, 2009.
- FROHLICH, L.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 1, 2007.
- GOMEZ-MEJIA, L.; CRUZ, C.; IMPERATORE, C. Financial reporting and the protection of socioemotional wealth in family-controlled firms. **European Accounting Review**, v. 23, n. 3, p. 387-402, 2014.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; HAYNES, K. T.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. J.; MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106-137, 2007.
- GRAPEGGIA, M. **Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2008.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- GREINER, L. E. Revolution is still inevitable. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 64-64, 1998.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.
- HANZLICK, M.; BRÜHL, R. Management Control Systems as a Package – preliminary finding in Germany. **Chartered Institute of Management Accountants – CIMA**, v. 13, n. 2, p. 17. 2013.
- HELSEN, Z.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; ORENS, R.; DEKKER, J. Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. **Journal of Economic Surveys**, v. 31, n. 2, p. 410-435, 2017.
- HEWEGE, C. R. A critique of the mainstream management control theory and the way forward. **SAGE Open**, v. 2, n. 4, 2012.
- HORNGREN, C. T., DATAR, S. M., & FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. V. 1. Tradução por Robert Brian Taylor e revisão técnica por Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fábio Gallo Garcia, 2004.

- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estruturas de propriedade. **Revista de Administração de Empresa – RAE - Clássicos**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.
- JOÃO, B. N.; SANTOS, T. B. S.; CUNHA FILHO, W. G. Pesquisa em Governança Corporativa e Empresas Familiares: uma agenda de pesquisa. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 131-153, 2014.
- KANTOLA, T. **Management control systems during early life cycle phases-a case study in the social and healthcare services sector**. 2017. 75 p. Master's Thesis. Accounting. Aalto University School of Business, Finlândia, 2017.
- KLEIN, S. B. Family businesses in Germany: Significance and structure. **Family Business Review**, 13(3), 157-181, 2000.
- KLEIN, S. B. Family influence on value creation: a resource-based analysis of the value creation process in family firms. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 4(2), 110-121, 2006.
- KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 321-339, 2005.
- KRISTENSEN, J. K. **A Comparative Case Study of Growth and Strategy Within the Danish Management Consulting Industry**. 2008. 140 p. Master Thesis: Cand. Merc. International Management. Department of Marketing and Management, University of Southern Denmark, Odense, 2008.
- LEE, J.; TAN, F. Growth of Chinese family enterprises in Singapore. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 49-74, 2001.
- LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The international journal of organizational analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- LISSONI, J.; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I. R.; SERRA, F. A. R. Empresas Familiares: Como a família e a propriedade modelam a profissionalização do negócio. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 464-479, 2010.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Introdução à pesquisa e a investigação científica em contabilidade** (Capítulo 2, p. 28-49). Teoria da contabilidade: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOPES DE SÁ, A. L. **Dicionário de contabilidade** (Vol. 1). Editora Atlas, 1969.
- LUCKY, E. O.; MINAI, M. S.; ISAIHA, O. A. A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 18, 2011.
- MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

- MARTINS, G. A. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEIRELES, B. O.; DEBASTIANI, S. M.; ROJO, C. A. Proposta de intervenção empresarial com base no ciclo de vida organizacional proposto por Greiner: o caso da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 13, n. 3, p. 111-123, 2015.
- MILLER, D.; BRETON-MILLER, L. Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.
- MODELL, S. Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. **Management accounting research**, v. 16, n. 2, p. 231-254, 2005.
- MORAIS, É. D.; SILVA, W. A. C. Ciclo de vida das organizações e longevidade: análise de indústrias da região metropolitana de Belo Horizonte/MG a partir da abordagem de Greiner. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. ESPECIAL, p. 69-78, 2014.
- MORAIS, É. D.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Estudo do ciclo de vida e longevidade de escritórios contábeis no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 3, n. 5, p. 83-98, 2012.
- MORCK, R.; YEUNG, B. Agency problems in large family business groups. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 367-382, 2003.
- MOREIRA, L. V. M. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares**. 2016. 111 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016.
- MUCCI, D. M. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários**. 2014. 169 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- MUCCI, D. M. **Management control mechanisms and stewardship in family firms: an analysis of antecedents and consequences**. 2018. Tese de Doutorado. University of Sao Paulo, 2018.
- MUZZIO, Henrique. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, 2012.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, 2012.
- OLIVEIRA, J. L.; ÁLVARES, E.; PINHEIRO, A. S.; PIMENTEL, T. D. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, 2011.
- OLIVEIRA, E. L.; BEUREN, I. M. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 1, 2010.
- OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, 2012.

- ORO, I. M. **Interação dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e o desempenho organizacional em empresa familiar**. 2015. 351 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Programa de Pós Graduação, Universidade Regional de Blumenau, 2015.
- ORO, I. M.; BENETTI, M.; HOFFMANN, C. Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares têxteis. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 8, n. 1, p. 59-86, 2009.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2014.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, Nelson. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da relação entre a estrutura de capital e o lucro operacional nas diversas gerações de empresas familiares brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 1, p. 67-94, 2009.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 493-509, 2017.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 79, p. 14-27, jan./abr. 2019.
- OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.
- OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Case study research in management accounting and control. **Management accounting research**, v. 5, n. 1, p. 45-65, 1994.
- OTLEY, D. T., BROADBENT, J. M., BERRY, A. J., Research in management control: an overview of its development. **British Journal of Management** 6, S31-S34, 1995.
- OYADOMARI, J.; CARDOSO, R.; DA SILVA, B.; PEREZ, G. Sistemas e Controle Gerencial: Estudo e Caso Comparativo em Empresas Inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21-34, 2010.
- OYADOMARI, J. C. T.; FREZATTI, F.; DE MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; BIDO, D. D. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 17, n. 2, p. 298-329, 2011.
- PITCHAYADOL, P.; HOONSOPON, D.; CHANDRACHAI, A.; TRIUKOSE, S. Innovativeness in Thai family SMEs: An exploratory case study. **Journal of Small Business Strategy**, v. 28, n. 1, p. 38-48, 2018.
- PRENCIPE, A.; BAR-YOSEF, S.; DEKKER, H. C. Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. **European Accounting Review**, v. 23, n. 3, p. 361-385, 2014.
- PRENCIPE, A.; BAR-YOSEF, S.; MAZZOLA, P.; POZZA, L. Income Smoothing in Family-Controlled Companies: Evidence from Italy. **Corporate Governance: An International Review**, v. 19, n. 6, p. 529-546, 2011.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares, 2016.

QUINN, M.; HIEBL, M. R.; MOORES, K.; CRAIG, J. B. Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. **Journal of Management Control**, v. 28, n. 4, p. 529-546, 2018.

RAU, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 200-213, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSCOE, M. T. A.; VIEIRA, A.; GRZYBOVSKI, D. Capital Social Familiar, Aprendizagem e Empreendedorismo Transgeracional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, Rio de Janeiro, 2015. **Anais...** ENANPAD: Rio de Janeiro, 2015.

RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F.; HOLT, D. T. Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, p. 1089-1109, 2008.

SALVATO, C.; MOORES, K. Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. **Family Business Review**, v. 23, p. 193-215, 2010.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Toward a theory of agency and altruism in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 473-490, 2003.

SEGURA, L. C.; FORMIGONI, H. Influência do controle e da gestão familiar no endividamento das empresas abertas Brasileiras: um estudo quantitativo. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 51, 2014.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family business review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SILVA, J. O. D. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 2015. 111 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1-2, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 169-189, 1994.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business Press, 1994.

STOCKMANS, A.; LYBAERT, N.; VOORDECKERS, W. Socioemotional wealth and earnings management in private family firms. **Family Business Review**, v. 23, n. 3, p. 280-294, 2010.

STRAUB, E.; ZECHER, C. Management control systems: a review. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 4, p. 233-268, 2013.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3 (Jul-Set), p. 345-366, 2013.

WANDERLEY, C.; FREZATTI, F., BEUREN, I. M., CARMONA, S. Mapping variety in management accounting research: an introduction. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 10, n. 2, p. 133-136, 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WASEEM, R.; HASAN, A.; MEHAR, M. R.; KHALID, M. Trans generational succession in small family business. **International Journal of Contemporary Applied Researches** (ISSN: 2308-1365), v. 5, n. 9, p. 64-91, 2018.

YAZDI, N. The impact of F-PEC scale and strategic planning in the family business. **Accounting**, v. 4, n. 1, p. 11-20, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **O que é pesquisa qualitativa – e por que você cogitaria fazer este tipo de pesquisa?** Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO

Rio Grande, 10 de setembro de 2018.

Ao Senhor

DIRETOR-PRESIDENTE

Prezado Sr.

Gostaríamos de formalizar nosso agradecimento pela sua receptividade e apoio na viabilização do presente trabalho. Será de suma relevância empreender uma pesquisa nas dependências da empresa, tendo em vista que se trata de um grupo empresarial com imagem consolidada perante a região em que atua, e que se destaca no setor supermercadista em nível estadual.

Apresentamos, a seguir, o protocolo ético de pesquisa para apreciação. Em particular, trata-se de um documento que abrange os procedimentos que serão adotados na empresa, bem como a descrição das condutas éticas, as quais seguiremos. Realçamos nossa disponibilidade, caso a empresa julgar pertinente a alteração de informações no documento proposto.

Esperamos ter esclarecido os aspectos do projeto e nos colocamos à disposição para eventuais informações adicionais. Novamente, muito obrigado pela atenção!

Att.,

Michele Josiane Rutz Buchweitz – Mestranda ICEAC/FURG | e-mail:
michelejr@gmail.com | Fone: (53) 9.9142-6469

Ana Paula Capuano da Cruz - Prof^a. Adjunta ICEAC/FURG

PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA

A empresa concorda em participar do projeto acadêmico, intitulado “Influência da Família no Desenvolvimento Sustentado nos Controles Gerenciais ao Longo da Vida de uma Empresa Familiar”, viabilizando a etapa da ida ao campo, das pesquisadoras à suas dependências. Adicionalmente, tem-se que a natureza do projeto contempla as seguintes diretrizes:

ESCOPO

(1) O **objetivo do estudo** é compreender como se dá o uso do sistema de controle gerencial em uma empresa familiar e explorar essa dimensão como um antecedente relevante do processo de influência da empresa analisada.

UTILIDADE DA PESQUISA

Os dados empíricos coletados na empresa têm por finalidade primária, subsidiar a elaboração da dissertação da mestranda Michele Josiane Rutz Buchweitz. Posteriormente, tal dissertação será formatada, gerando artigos acadêmicos a serem apresentados em aulas, congressos nacionais e internacionais, bem como publicados em periódicos acadêmicos.

BENEFÍCIO PARA A ORGANIZAÇÃO

A empresa receberá um *feedback* sobre como se dá o uso do sistema de controle gerencial em uma empresa familiar. O *feedback* será formalizado através de um relatório executivo a ser entregue à Diretoria. Os resultados da pesquisa indicarão aspectos históricos da empresa estudada; valores que são relevantes para o negócio na concepção da família que atua e não atua na empresa; modelo de desenvolvimento experimentado pela organização; e os mecanismos de controle gerencial usados ao longo do tempo na empresa.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos que serão adotados englobam:

- (1) **Entrevistas** que serão realizadas com os dirigentes da rede/membros da família; e com os gestores dos departamentos de recursos humanos, contabilidade e administrativo.

Em especial,

- a) estima-se que o tempo de duração das entrevistas será de aproximadamente 30 minutos;

b) o entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões colocadas, sem providenciar quaisquer justificativas.

(2) **Observação** nas dependências da empresa,

(3) **Análise de documentos** e outras fontes.

TEMPO DE PERMANÊNCIA DO PESQUISADOR NA EMPRESA E CRONOGRAMA

O tempo de permanência na empresa para fins de coleta e uso das informações levará em consideração os seguintes fatores:

(1) as pesquisadoras realizarão o trabalho de campo até o final de 2018.

(2) em um primeiro momento, as pesquisadoras irão entrevistar os dirigentes da empresa e os gestores da área de recursos humanos, contabilidade e administrativo.

Em síntese, tem-se o cronograma de desenvolvimento da pesquisa:

atividade	objetivo	participantes	período
entrevistas	Resgatar a história da empresa e os valores transpostos à organização	Dirigentes/membros familiares	3º quad./2018
entrevistas	Compreender como se dá o uso do sistema de controle gerencial	Gestores da área de RH, contabilidade e administrativo	

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) a manter a confidencialidade das pessoas e da rede, sempre que demandado. Particularmente, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e do grupo empresarial:

(1) não haverá a identificação da empresa; assim, seu nome será preservado e o desempenho organizacional financeiro não será abordado em termos numéricos;

(2) não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Ademais, expressões que possam colocar essa identificação em risco não serão usadas;

(3) os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações coletadas por ocasião das entrevistas;

(4) apenas a equipe de pesquisadoras (mestranda Michele Josiane Rutz Buchweitz, Ana Paula da Cruz) terá acesso aos registros das entrevistas e aos resultados obtidos através dos questionários e observações;

- (5) gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância dos entrevistados;
- (6) as entrevistas gravadas serão transcritas; assim, os entrevistados terão acesso ao documento, bem como a oportunidade de efetuar modificações de questões que possam deixá-los desconfortáveis;

Esta dissertação está sendo desenvolvida sob a responsabilidade da Prof^a. Ana Paula Capuano da Cruz, bem como da mestranda Michele Josiane Rutz Buchweitz, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCont) - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Rio Grande, 10 de setembro de 2018.

Diretor-Presidente

Michele Josiane Rutz Buchweitz
Mestranda

Ana Paula Capuano da Cruz
Orientadora

APÊNDICE B – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

1 Identificação da Pesquisa

Título: Influência da Família no Desenvolvimento Sustentado nos Controles Gerenciais ao Longo da Vida de uma Empresa Familiar

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Curso: Mestrado em Contabilidade

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Pesquisadoras: Michele Josiane Rutz Buchweitz; Ana Paula Capuano da Cruz

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima identificado. Este documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será muito importante para nós, mas se desistir, a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

2 Identificação do Respondente

Nome:

Data de Nascimento:

Estado Civil:

Cargo:

Formação:

3 Identificação da Pesquisadora Responsável

Nome: Michele Josiane Rutz Buchweitz

Endereço: Av. Itália, km 8, s/n, Bairro Carreiros, Rio Grande/RS

Telefone: (53) 99142-6469

e-mail: michelejrb@gmail.com

Eu, sujeito da pesquisa, abaixo assinado, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário (a) do projeto de pesquisa acima identificado. Discuti com o pesquisador responsável sobre a minha decisão em participar e estou ciente que:

- 1. Objetivo geral:** compreender como se dá o uso do sistema de controle gerencial em uma empresa familiar e explorar essa dimensão como um antecedente relevante do processo de gestão da empresa analisada.
- 2. Procedimento para coleta de dados:** entrevista, documental e observação.
3. A minha participação neste projeto ocorrerá na etapa de aplicação da **entrevista**.
4. A menção do cargo-função como participante da entrevista ocorrerá somente no capítulo de método e técnicas da pesquisa no instante que são explicados como foram selecionados os sujeitos participantes da técnica.
5. Todas as interpretações e análises de dados advindas da minha contribuição na pesquisa serão tratadas de forma agrupada, ou seja, sem possibilidade de minha identificação.
6. Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais e da empresa não sejam mencionados;
7. Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre a pesquisa e minha participação no mesmo;
8. Tenho a garantia de tomar conhecimento, pessoalmente, do(s) resultado(s) parcial(is) e final(is) desta pesquisa.

Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimento quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual teor (conteúdo) e forma, ficando uma em minha posse.

Rio Grande, RS, xx de xxxx de 2018.

Cargo

Michele Josiane Rutz Buchweitz
Mestranda

Ana Paula Capuano da Cruz
Orientadora

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Questões direcionadas ao **Diretor-Presidente:**

Empresa Familiar	Bloco 1	
	Como foi a evolução e desenvolvimento da empresa desde a sua fundação? (surgimento, fundação, períodos marcantes, controle e propriedade da empresa)	
	Como está estruturada a organização societária da empresa? O controle da empresa está consolidado na família? (casal/Fundador, entrada dos filhos e familiares) Vocês estão estruturando algum tipo de planejamento para entrada dos familiares (filhos) no negócio, em termos de distribuição de controle?	
	A empresa possui um conselho para tomada de decisões? Possuem membros externos no conselho? Qual(is) a(s) função(ões) do conselho?	
Como foi a transição do Fundador para o Sucessor? (do seu pai para o senhor, e está acontecendo a transição ao seu filho?)		

Desenvolvimento Organizacional	Bloco 2	
	Construto	
	1. Foco no Gerenciamento (operações)	
	2. Estrutura da Organização	
	3. Estilo de Gestão	
4. Sistema de Controle		

Uso do SCG	Bloco 3	
	1. Controles Culturais	Qual a visão, missão e valores? São utilizados manuais de conduta (vestimentas, comportamento)?

Questões direcionadas ao **Diretor de Recursos Humanos e Relações Institucionais:**

Empresa Familiar	Bloco 1	
	Como foi a evolução e desenvolvimento da empresa desde a sua fundação? (surgimento, fundação, períodos marcantes, controle e propriedade da empresa)	
	Como está estruturada a organização societária da empresa? O controle da empresa está consolidado na família? (casal/Fundador, entrada dos filhos e familiares) Vocês estão estruturando algum tipo de planejamento para entrada dos familiares (filhos) no negócio, em termos de distribuição de controle?	
	A empresa possui um conselho para tomada de decisões? Possuem membros externos no conselho? Qual(is) a(s) função(ões) do conselho?	
	A empresa tem organograma formal?	
	Detalhamento do organograma e pessoas estratégicas.	
	Sabemos que há proprietários e familiares próximos na direção da empresa. Como essa presença influencia o seu trabalho?	
	E você acha que em algum momento essa presença familiar compromete a profissionalização da gestão?	
	Como foi a transição do Fundador para o Sucessor?	
	Número de funcionários atuais.	

Desenvolvimento Organizacional	Bloco 2
	1. Foco no Gerenciamento (operações)
	2. Estrutura da Organização
	3. Estilo de Gestão
	4. Sistema de Controle
	5. Recompensas

Uso do SCG	Bloco 3	
	Construto	Questão Ampla
	1. Controles Culturais	Qual a visão, missão e valores?
		São utilizados manuais de conduta (vestimentas, comportamento)?
	4. Remuneração e Recompensas	Existem metas a serem cumpridas?
A empresa utiliza Avaliação de Desempenho?		
Como funciona o sistema de recompensas?		

Questões direcionadas ao **Controller e à Contadora:**

Caracterização da Empresa	Bloco 1a
	A empresa utiliza algum sistema de custeio?
	A empresa faz orçamento?
	Como ele costuma ser feito? E é assim há muito tempo?
	E vocês têm orçamento mensal, semestral, anual ... como é essa organização temporal?
	Vocês têm o hábito de rever o orçamento? Por exemplo, perceber alguma fragilidade naquilo que foi idealizado e ajustar.
	Já fizeram isso? Como foi?
Então podemos dizer que não há revisão do orçamento? O orçamento é revisto com qual frequência?	
A empresa elabora o Fluxo de Caixa? Por quanto tempo?	
Quais os relatórios gerenciais utilizados? O Controle é sistemático ou há predomínio do modo intuitivo?	

Desenvolvimento Organizacional	Bloco 2
	1. Foco no Gerenciamento (operações)
	4. Sistema de Controle

Uso do SCG	Bloco 3	
	3. Controles Cibernéticos	Quais são os indicadores financeiros?
		Quais são os indicadores não financeiros?
	Existe algum sistema híbrido?	

Questões direcionadas ao **Coordenador de Recursos Humanos:**

Caracterização	Bloco 1
	1. Como foi a evolução e desenvolvimento da empresa desde a sua fundação? (surgimento, fundação, períodos marcantes, controle e propriedade da empresa)
	2. Há quanto tempo você atua na empresa?
	3. Você poderia descrever quais as atividades que você desempenha na empresa?

Bloco 4: Questões sobre Influência da família na empresa (F-PEC)

Parte 1: A Subescala do Poder

Questões
1. Qual a proporção de participação acionária detida por membros familiares e não-familiares?
2. O negócio possui um conselho de governança?
a. Quantos membros da empresa estão no conselho?
b. Quantos membros do conselho são da família?
c. Quantos membros não-familiares (externos) nomeados pela família estão no conselho?
3. O negócio possui um conselho de administração?
a. Quantas pessoas da empresa estão incluídas?
b. Quantos membros do conselho de administração são familiares?
c. Quantos membros não familiares da Diretoria são escolhidos através deles?

Parte 2: A Subescala da Experiência

Questões
1. Em qual geração proprietária a empresa está?
2. Qual(is) geração(s) gerencia(m) a empresa?
3. Qual geração está ativa no quadro de governança?
4. Quantos membros da família participam ativamente do negócio?
5. Quantos membros da família não participam ativamente do negócio, mas estão interessados?
6. Quantos membros da família não estão (ainda) interessados?

Questões direcionadas ao Diretor Superintendente:

Empresa Familiar	Bloco 1
	1. Como foi a evolução e desenvolvimento da empresa (e seu próprio dentro do Supermercado ABC) desde a sua fundação? (surgimento, fundação, períodos marcantes, controle e propriedade da empresa)
	2. A empresa possui um conselho para tomada de decisões? Possuem membros externos no conselho? Qual(is) a(s) função(ões) do conselho?
	3. Como a presença de familiares na empresa influencia o seu trabalho? E você acha que em algum momento essa presença familiar compromete a profissionalização da gestão?
	4. Como foi a transição do Fundador (seu avô) para o Sucessor (seu pai)?
	5. Como está sendo planejada a próxima sucessão?

Desenvolvimento Organizacional	Bloco 2
	1. Foco no Gerenciamento (operações)
	2. Estrutura da Organização
	3. Estilo de Gestão
	4. Sistema de Controle

Uso do SCG	Bloco 3	
	1. Controles Culturais	Qual a visão, missão e valores?
		São utilizados manuais de conduta (vestimentas, comportamento)?
	2. Planejamento	Como é realizado o planejamento?
	5. Controles Administrativos	Quais as políticas e procedimentos adotados?
		Existe uma estrutura de governança?

Bloco 4: questões sobre Influência da família na empresa (F-PEC)

Parte 1: A Subescala do Poder

Questões
1. Qual a proporção de participação acionária detida por membros familiares e não-familiares?
2. O negócio possui um conselho de governança?
d. Quantos membros da empresa estão no conselho?
e. Quantos membros do conselho são da família?
f. Quantos membros não-familiares (externos) nomeados pela família estão no conselho?
3. O negócio possui um conselho de administração?
d. Quantas pessoas da empresa estão incluídas?
e. Quantos membros do conselho de administração são familiares?
f. Quantos membros não familiares da Diretoria são escolhidos através deles?

Parte 2: A Subescala da Experiência

Questões
1. Como você percebe o seu papel no processo de gestão da empresa como um todo, especialmente considerando o histórico / experiência desenvolvida ao longo do tempo?
2. Quantos membros da família participam ativamente do negócio?
3. Quantos membros da família não participam ativamente do negócio, mas estão interessados?
4. Quantos membros da família não estão (ainda) interessados?

Parte 3: A Subescala da Cultura

Questão Ampla
1. Como você percebe a influência da família no negócio?
2. Você acredita que os valores da família e empresa são semelhantes e compartilhados?
3. Os familiares estão dispostos a fazer um grande esforço além do que normalmente se espera que ajude o negócio da família a ter sucesso?
4. Apoiam os negócios da família em discussões com amigos, funcionários e outros membros da família?
5. Sentem lealdade ao negócio da família?
6. Têm orgulho em dizer aos outros que são parte do negócio da família?
7. Há muito a ganhar participando dos negócios da família a longo prazo?
8. Os familiares têm conhecimento das metas, objetivos, planos e políticas da empresa? Como se posicionam? E quando há divergências, como o dilema é resolvido?
9. Como a decisão de se envolver com o negócio influencia a vida dos familiares?
10. Você apoia as decisões da família em relação ao futuro do negócio da família? E entende tais decisões?

Questões direcionadas ao Diretor Comercial:

Caracterização	Bloco 1
	1. Como foi a evolução e desenvolvimento da empresa desde a sua fundação? (surgimento, fundação, períodos marcantes, controle e propriedade da empresa). E como você percebe sua própria (e das pessoas) evolução dentro da empresa?
	2. Como está estruturada a organização societária da empresa? O controle da empresa está consolidado na família? (casal/Fundador, entrada dos filhos e familiares)
	3. Como você percebe/o que você pode falar sobre a transição do Fundador para o Sucessor?
	4. A empresa possui um conselho para tomada de decisões? Possuem membros externos no conselho? Qual(is) a(s) função(ões) do conselho?
5. Como é a estrutura organizacional da empresa, poderia descrevê-la? Em seu conhecimento, existe organograma elaborado (pronto)?	

	6. Sabemos que há proprietários e familiares próximos na direção da empresa. Como essa presença influencia o seu trabalho?
	7. E você acha que em algum momento essa presença familiar compromete a profissionalização da gestão?
	8. A empresa tem código de conduta? Manual de procedimentos?

Desenvolvimento Organizacional	Bloco 2
	1. Foco no Gerenciamento (operações)
	2. Estrutura da Organização
	3. Estilo de Gestão
	4. Sistema de Controle
	5. Recompensas

Uso do SCG	Bloco 3	
	1. Controles Culturais	Qual a visão, missão e valores?
		São utilizados manuais de conduta (vestimentas, comportamento)?
	2. Planejamento	Como é realizado o planejamento?
		Existem metas a serem cumpridas?
	4. Remuneração e Recompensas	A empresa utiliza Avaliação de Desempenho?
		Como funciona o sistema de recompensas?