UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAMIRES CURITIBA GOLTARA

SCG - ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO E A UTILIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA

VITÓRIA
2022

THAMIRES CURITIBA GOLTARA

SCG - ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO E A UTILIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos.

VITÓRIA
2022

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

CURITIBA GOLTARA, THAMIRES, 1992-
C975s SCG - Entre a implementação e a utilização: : um estudo de caso sob a ótica da Teoria da riqueza socioemocional em uma empresa familiar brasileira / THAMIRES CURITIBA GOLTARA. - 2022.
109 f. : il.

Orientador: Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos.
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Empresas familiares. 2. Contabilidade Gerencial. I. Rodrigues Junqueira de Matos, Emanuel. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 657

THAMIRES CURITIBA GOLTARA

SCG - ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO E A UTILIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Vitória, **19** de **maio** de **2022**.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Emanuel Junqueira
Orientador
Universidade Federal do Espírito Santo

Profª. Drª. Rosimeire Pimentel Gonzaga
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho
Universidade Estadual de Maringá

Este documento foi assinado digitalmente por ROSIMEIRE PIMENTEL GONZAGA DE MATOS
Para verificar o original visite: https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/480857?tipoArquivo=O

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA

O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
ROSIMEIRE PIMENTEL GONZAGA - SIAPE 1965658
Departamento de Ciências Contábeis - DCC/CCJE
Em 24/05/2022 às 11:33

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/480844?tipoArquivo=O

Este documento foi assinado digitalmente por ROSIMEIRE PIMENTEL GONZAGA DE MATOS
Para verificar o original visite: https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/480854?tipoArquivo=O

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA

O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
EMANUEL RODRIGUES JUNQUEIRA DE MATOS - SIAPE 2194472
Departamento de Ciências Contábeis - DCC/CCJE
Em 24/05/2022 às 11:48

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/480857?tipoArquivo=O

Este documento foi assinado digitalmente por EMANUEL RODRIGUES JUNQUEIRA DE MATOS
Para verificar o original visite: https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/480857?tipoArquivo=O

Dedico este trabalho aos meus pais e meu irmão, pelo encorajamento e apoio nos momentos em que mais precisei. E ao meu filho Bernardo, pela companhia diária e por todo amor dedicado a mim, que tanto me ajudou a concretizar esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à minha família nessa jornada: Bernardo, meu filho e motivo de minha alegria, pela compreensão e pelo carinho durante esse processo, fortalecendo-me e me capacitando a enfrentar e superar todos os desafios; e aos meus pais e meu irmão, por me incentivarem a sempre seguir em frente nos estudos.

Sou extremamente grata ao meu orientador, Dr. Emanuel Junqueira, por toda paciência e auxílio, e por ter compartilhado comigo seu conhecimento, o qual pretendo levar adiante.

Agradeço imensamente aos membros da banca avaliadora: professor Dr. Daniel Mucci e professor Dr. Reinaldo Camacho, pelos comentários e apontamentos norteadores feitos ao trabalho, extremamente relevantes para o aperfeiçoamento da dissertação, assim como a professora Drª Rosimeire Pimentel por todo o conhecimento agregado.

Sou agradecida a todos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis; a todo o corpo docente, por seus valiosos ensinamentos, pois contribuíram, cada um em seu modo particular, para moldar um método de raciocínio que sempre lembrarei e pretendo passar adiante; à coordenação do curso, em especial à Alline, por todo auxílio prestado; e aos colegas de turma, pela troca de conhecimento e incentivo.

Agradeço aos fundadores e gestores da empresa pesquisada, pela receptividade e pelas informações fornecidas, que me permitiram realizar esta dissertação.

Agradeço à FAPES - Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo - pelo apoio recebido em forma de bolsa de mestrado, o que viabilizou este trabalho.

“Writing is perhaps the greatest of human inventions, binding together people who never knew each other, citizens of distant epochs. Books break the shackles of time. A book is proof that humans are capable of magic.” (Carl Sagan)

RESUMO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCGs) podem ser analisados por duas dimensões diferentes, sendo a dimensão desenho, a qual engloba as configurações técnicas do SCG, e a dimensão uso, que é basicamente a aplicação do SCG na organização. A presente dissertação propõe-se a investigar as dimensões desenho e uso do SCG em uma empresa familiar brasileira. Devido à não existência de um senso comum acerca da definição de empresas familiares, o trabalho foi norteado pela essência da empresa familiar fundamentada nos 4 Cs propostos por Miller e Le Breton-Miller (2005): comando, continuidade, comunidade e conexão. Dessa forma, recorreu-se aos elementos da essência familiar descritos nos 4 Cs e à estrutura de sistemas de controle gerencial presentes no LOC de Simons (1995) e no modelo proposto por Malmi e Brown (2008), para melhor compreensão de como é definido o desenho e como ocorre o uso dos artefatos do controle gerencial. A fim de alcançar este objetivo, a teoria da riqueza socioemocional ou *Socioemotional Wealth Theory* (SEW) foi utilizada como base, visto que a literatura mostra como a riqueza socioemocional motiva decisões e comportamentos únicos em uma empresa familiar. A investigação foi realizada através de uma abordagem qualitativa, mediante estudo de caso em uma empresa familiar sediada em Vila Velha, Espírito Santo, com mais de 20 anos de fundação e que passou por um recente processo sucessório. A análise demonstra a existência de mecanismos de governança tácitos que contemplam aspectos da SEW e a essência e influência familiar intrinsecamente presentes nos sistemas de crenças e fronteiras, apesar de as crenças não serem disseminadas a todas as hierarquias de trabalhadores. O sistema de fronteiras (que estabelece limites de conduta) é utilizado excepcionalmente, enquanto que os sistemas de controle diagnóstico (monitoramento de atividades) e interativo (incentivo a novas ideias e aprendizagem organizacional) são constantemente utilizados pela organização, como o treinamento e a retenção de talentos. Constatou-se que as escolhas dos artefatos de controle gerencial adotados partem da família empresária e que, na organização, estão institucionalizados o planejamento estratégico; o orçamento; o organograma; os procedimentos internos e as políticas; e o controle por símbolos. Encontra-se parcialmente institucionalizado um sistema de remuneração e recompensas, sendo formalizado no desenho do SCG apenas as cestas básicas por assiduidade aos colaboradores, porém, na dimensão uso, há também a presença de itens pontuais, como bonificações, e o pagamento da faculdade de um colaborador. Verificou-se que a empresa utiliza os artefatos para acompanhar os resultados com ênfase no curto prazo, achado que se contrapõe a uma das premissas das empresas familiares, segundo a qual a organização foca no longo prazo com a intenção de perpetuação da essência familiar.

Considerando o potencial de contribuição para a gestão de empresas familiares, concluiu-se que elas se tornariam mais competitivas se incorporassem os aspectos da essência familiar juntamente com a teoria da riqueza socioemocional e com os mecanismos de controle gerencial, para que estes possam gerir as influências familiares existentes no desenho e no uso dos artefatos de controle em tais empresas.

Palavras-chave: Empresa familiar. Controle gerencial. 4 Cs. *Socioemotional Wealth Theory*.

ABSTRACT

The Management Control Systems (MCS) can be analyzed by two different dimensions, being the design dimension, which encompasses the technical configurations of the MCS, and the use dimension, which is basically the application of the MCS in the organization. The present dissertation proposes to investigate the dimensions of design and use of the MCS in a Brazilian family business. Due to the lack of a common sense about the definition of family businesses, the work was guided by the essence of the family business based on the 4 Cs proposed by Miller and Le Breton-Miller (2005): Command, Continuity, Community and Connection. That way, the elements of the familiar essence described in the 4 Cs and the structure of management control systems present in Simons' LOC (1995) and in the model proposed by Malmi and Brown (2008), were used to better understand how the design is defined and how the use of management control artifacts occurs. In order to achieve this objective, the *Socioemotional Wealth Theory* (SEW) was used as a basis, since the literature shows how socioemotional wealth motivates unique decisions and behaviors in a family business. The investigation was carried out through a qualitative approach, through a case study in a family business based in Vila Velha, Espírito Santo, with more than 20 years of foundation and which has gone through a recent succession process. The analysis demonstrates the existence of tacit governance mechanisms that contemplate aspects of SEW, and the essence and family influence intrinsically present in belief systems and borders, although beliefs are not disseminated to all worker hierarchies. The boundary system (which establishes limits of conduct) is used exceptionally, while diagnostic (activity monitoring) and interactive (encouraging new ideas and organizational learning) are constantly used by the organization, such as training and retention of talents. It was found that the choices of management control artifacts adopted come from the business family, and that, in the organization, are institutionalized the strategic planning; the budget; the organization chart; internal procedures and policies; and control by symbols. A system of remuneration and rewards is partially institutionalized, being formalized in the design of the SCG only the basic food baskets for attendance to the employees, however, in the dimension of use, there is also the presence of specific items, such as bonuses, and the payment of the faculty of one collaborator. It was found that the company uses the artifacts to monitor the results with an emphasis on the short term, which differs with one of the premises when dealing with family businesses, which emphasizes that the organization focuses on the long term with the intention of perpetuating the family essence. Considering the potential contribution to the management of family businesses, it was concluded that they would become

more competitive if they incorporated aspects of the family essence together with the theory of socioemotional wealth and the management control mechanisms, so that they can manage the existing family influences in the design and use of control artifacts in such companies.

Keywords: Family business. Management control. 4 Cs. Socioemotional Wealth Theory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados 52
Quadro 2 – Roteiro de pesquisa para o estudo de caso 54
Quadro 3 – Relatório das entrevistas realizadas 56
Quadro 4 – Roteiro de análise 59
Quadro 5 – Visão geral do SCG da EmpresaX 72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Constructo teórico da pesquisa.....23
Figura 2 – Modelo de três círculos das empresas familiares.....25
Figura 3 – Vantagens e desvantagens de cada atributo dos 4 Cs 29
Figura 4 – As cinco dimensões da SEW 31
Figura 5 – Tipologia do Pacote de SCG.....34
Figura 6 – *Levers of Control* (Alavancas de Controle) 38
Figura 7 – Esboço do organograma da empresa.....51
Figura 8 – Processo na produção de sentidos na análise de discurso.....58
Figura 9 – Percurso metodológico e análise dos dados.....61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Análise do Discurso

DP – Departamento Pessoal

DRE – Demonstração do Resultado de Exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IE – Implementação Estratégica

KPI – *Key Performance Indicators*

LOC – *Levers Of Control*

PM – *Performance Measurer*

RH – Recursos Humanos

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SC – Sistema de Controle

SCG – Sistema de Controle Gerencial

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEW – *Socioemotional Wealth Theory* ou Riqueza Socioemocional

TD – Tomada de Decisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 15
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA 17
1.3 OBJETIVO GERAL 18
1.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS 18
1.4.1 Desenho do SCG 19
1.4.2 Uso do SCG 19
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA 20
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 21
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 23
2 REFERENCIAL TEÓRICO 25
2.1 ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR: OS 4 CS 25
2.1.1 Comando 27
2.1.2 Continuidade 27
2.1.3 Comunidade 28
2.1.4 Conexão 28
2.2 EMPRESAS FAMILIARES E A TEORIA DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL (SEW) 29
2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL 33
2.3.1 Pacote de Malmi e Brown 34
2.3.1.1 Controle de planejamento 34
2.3.1.2 Controle cibernético 35
2.3.1.3 Controle de remuneração e recompensa 35
2.3.1.4 Controle administrativo 36
2.3.1.5 Controle cultural 36
2.3.2 LOC de Simons 37
2.3.2.1 Belief System (Crenças) 38
2.3.2.2 Boundary System (Fronteiras) 39
2.3.2.3 Diagnostic Control Systems (Controle Diagnóstico) 39
2.3.2.4 Interactive Control Systems (Controle Interativo) 39
2.4 ESTUDOS ANTERIORES 40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 44

3.1 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO 44
3.2 MÉTODOS DE PESQUISA 46
3.2.1 Coleta de dados 46
3.2.2 Descrição do caso 50
3.2.3 Perfil dos entrevistados 52
3.2.4 Procedimento ético 53
3.2.5 Roteiro de pesquisa para estudo de caso 53
3.2.6 Acesso ao campo 55
3.2.7 Método de análise e interpretação de dados 57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 61
4.1 O SCG DA EMPRESAX: UMA VISÃO GERAL 62
4.2 ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR: EMPRESAX 73
4.3 EMPRESAX: ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO E A UTILIZAÇÃO 82
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 84
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS 87
REFERÊNCIAS 91
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO 99
APÊNDICE B – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 102
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 104
APÊNDICE D – RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE 109

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCGs) têm por objetivo fornecer informações úteis ao processo decisório, ao planejamento e à avaliação (MERCHANT; OTLEY, 2006). Para Frezatti e outros (2009), o processo de gestão (composto por planejamento, execução e controle), é formado a partir da filosofia organizacional, ou seja, engloba as ações, os valores e as crenças de seus gestores. É primordial que uma organização possua instrumentos preditivos de planejamento para que controle de maneira eficaz seu futuro, visto que as empresas se encontram em um ambiente cada vez mais incerto e competitivo (FREZATTI, 2005; PANOSSO et al., 2020).

Os SCGs podem ser analisados sob duas diferentes dimensões, sendo a primeira a dimensão desenho, que trata dos aspectos técnicos de sua estrutura e configuração; e a segunda a dimensão uso, que traduz como os controles gerenciais são utilizados na organização (ALVES, 2010).

Conforme Helsen e outros (2017), o foco dos controles gerenciais é estabelecer parâmetros sobre o modo pelo qual as atitudes dos atores envolvidos na organização estão sendo direcionadas em prol dos objetivos organizacionais e as ações que podem ser tomadas para seu alcance. Resumindo, todas as definições sobre Sistemas de Controle (SC) podem convergir em um único entendimento: eles são utilizados para garantir o alcance das metas organizacionais. Os autores também discorrem que não se deve generalizar, no contexto das empresas familiares, os achados em estudos sobre empresas não familiares, devido às características distintivas entre essas organizações. Ou seja, a empresa familiar opta por SCG de modo diferenciado e específico.

Normalmente, o que difere as empresas familiares de outras organizações são fatores como origem, história da família, valores, objetivos e metas elaboradas conforme as expectativas dos membros familiares acerca da preservação, da continuidade e da prosperidade da organização e sua essência (DANTE; CREMONEZI, 2016; MUCCI, 2020).

Propostas por Miller e Le Breton-Miller (2005), as características da essência da empresa familiar se destacam em quatro atributos: comando, continuidade, comunidade e conexão. Conhecidos como 4 Cs, são percebidos como fonte de vantagem competitiva pelos autores. O comando envolve a liderança da empresa; a continuidade considera a intenção de uma visão

organizacional de longo prazo; a comunidade dissemina uma cultura de colaboração e motivação entre a empresa familiar e os colaboradores; enquanto que a conexão foca em relacionamentos consistentes e duradouros da empresa familiar com agentes externos (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2015).

A organização familiar deve ser vista como um negócio onde os vínculos familiares são considerados, dado o envolvimento de laços consanguíneos e de afetividade, juntamente com os papéis profissionais, objetivos e racionais inerentes a uma organização, sendo um ambiente peculiar para se investigar relações de trabalho e gestão (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013; MUCCI, 2020).

Segundo Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), a necessidade de desempenho financeiro está ligada à necessidade emocional nas empresas familiares. Conforme os autores, a teoria da riqueza socioemocional (ou *Socioemotional Wealth Theory* – SEW) enfoca os aspectos não financeiros, ou seja, as "necessidades emocionais" dos proprietários da família. Em suma, essa teoria sugere que as empresas familiares costumam estar motivadas e comprometidas com a conservação de sua essência e suas operações (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012).

Dando ênfase à gestão das empresas familiares como diferentes de outras organizações devido às suas características distintivas e à sua importância socioeconômica, visto que representam a forma de negócios predominante ao redor do mundo (DE MASSIS et al., 2018; LEE, 2006; MUCCI, 2020; SILVA, 2015; SONGINI; GNAN; MALMI, 2013), torna-se relevante destacar o crescente interesse por parte dos pesquisadores nacionais sobre a gestão em organizações familiares sob a ótica da teoria da riqueza socioemocional (AMES et al., 2020; BUCHWEITZ et al., 2019; MUCCI, 2018). Apesar disso, percebe-se que a maioria dos estudos nacionais com esse foco é voltada a empresas familiares de médio e grande porte e/ou de capital aberto (AMES et al., 2020; BUCHWEITZ et al., 2019; MUCCI, 2018), sem maior aprofundamento em tais organizações.

Conforme pesquisas realizadas em âmbito nacional, nota-se algumas lacunas, como estudos para maior compreensão sobre a relação entre a essência da empresa familiar e a adoção e utilização de artefatos de controle em empresas familiares, independentemente de seu porte. Pesquisas em empresas familiares de pequeno porte, capital fechado ou com análise mais aprofundada são também desejáveis, porém escassas (MOREIRA, 2016). Estima-se que apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração (DYCK et al., 2002; HIEBL et al., 2015). Moreira (2016) defende que o planejamento e a adoção de controles gerenciais são decisivos na sobrevivência ou não de empresas familiares e, consequentemente, na perpetuação

das suas crenças, valores e essência.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

Conforme Harris, Martinez e Wars (1994), a escolha de artefatos de controle gerencial em empresas familiares é considerada complexa, tendo em vista a influência que a família empresária exerce nas etapas de implementação da estratégia organizacional, indicando a possibilidade de diferenças significativas na forma como o conjunto de objetivos é estabelecido; como o processo de implementação das estratégias é realizado; e na determinação dos participantes envolvidos (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

Nesse contexto, examinar como a organização familiar define e utiliza os artefatos de controle gerencial é apropriado, tendo em vista que, no ambiente organizacional, a gestão é permeada por valores e desejos da família empresária (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013). Consonante com a teoria da riqueza socioemocional (SEW), o agente familiar exerce grande influência nas tomadas decisórias, movido por fatores não apenas financeiros, mas também por anseio em manter sua essência, valores e cultura, conforme Gomez-Mejia e outros (2007), podendo determinar a escolha de artefatos de controle (SALVATO; MOORES, 2010).

Ou seja, é preciso identificar os fatores que definem o desenho e o uso desses artefatos (FERREIRA; OTLEY, 2009). Esses últimos autores afirmam que as duas dimensões do SCG são como duas faces de uma mesma moeda e, portanto, analisar somente a dimensão desenho ou somente a dimensão uso pode trazer entendimentos insuficientes sobre o SCG, devendo estes ser analisados de forma concomitante.

Porém, conforme Ferreira e Otley (2009), um número considerável de trabalhos sobre SCG foca na análise da dimensão desenho, enquanto muitos outros trabalhos estudam tão somente a dimensão uso, sendo escassos os trabalhos que tratam das duas dimensões simultaneamente. Na literatura nacional, esses estudos também são limitados (ALVES, 2010; JORDÃO; SOUZA; AVELAR, 2014; JORDÃO; NOVAS, 2017; MANTOVANI, 2012); em especial, identifica-se uma lacuna sobre o entendimento do papel do desenho e do uso do SCG, principalmente ao se tratar de empresas familiares.

As organizações fazem uso de diversos SCG na busca da realização de seus objetivos. Simons (1995) afirma, em sua estrutura *Levers of Control* (LOC), que os quatro sistemas de controle – de crenças; de fronteira; de controle diagnóstico; e de controle interativo – atuam conjuntamente

para contribuir com o desempenho corporativo, incorporando dados sociais e organizacionais. Por sua vez, Malmi e Brown (2008) possuem uma abordagem mais sociológica, considerando o SCG como influenciador do comportamento e sendo o resultado das diversas interações sociais que ocorrem na organização, sendo influenciado por relações de poder, gestão, cultura e vários outros elementos que compõem a realidade organizacional. Os autores elaboraram seu modelo teórico como um pacote, com cinco formas de controle: planejamento; cibernético; recompensa e compensação; administrativo; e cultural.

Portanto, para analisar a dimensão desenho do SCG, são considerados os grupos controles de remuneração e recompensa; culturais; cibernéticos; de planejamento, e controles administrativos, presentes na tipologia proposta por Malmi e Brown (2008). A dimensão uso do SCG é analisada segundo os sistema de crenças; restrições; uso diagnóstico e uso interativo (SIMONS, 1995)

Tendo em vista o exposto, o presente estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: **conforme a teoria da riqueza socioemocional (SEW), como uma empresa familiar determina os artefatos de controle gerencial presentes na dimensão desenho e como utiliza estes artefatos de controle gerencial?** A partir da delimitação do problema de pesquisa, a seguir é definido o objetivo geral desta investigação.

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é, por meio de um estudo de caso único, explorar como a teoria da riqueza socioemocional explica a escolha dos artefatos gerenciais presentes nas dimensões desenho e uso que compõem o SCG de uma empresa familiar brasileira.

1.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Nesta seção, é apresentado o modelo teórico, composto pela dimensão desenho e uso do SCG e de seus componentes, permitindo melhor compreensão da questão de pesquisa.

Cabe destacar que, na realidade organizacional, nem sempre todos os componentes propostos nos modelos de SCG se fazem presentes, tanto na dimensão desenho quanto no uso, demonstrando certa distância entre estes. Ao desenvolver o presente estudo, não era esperado que a empresa pesquisada apresentasse todos os componentes de controle gerencial propostos no modelo de Malmi e Brown (2008), assim como a utilização de todos os controles formais de

Simons (1995). Porém, a aplicação do modelo de Malmi e Brown (2008) neste trabalho se fez fundamental para a identificação do desenho do SCG, possibilitando maior entendimento acerca do uso do sistema na empresa familiar objeto de estudo.

1.4.1 Desenho do SCG

O modelo de SCG baseado em Malmi e Brown (2008) utilizado na dimensão desenho se deu devido à presença de controles formais e informais, sendo mais factível de aplicar nesta dimensão na empresa objeto de estudo. Neste trabalho, essa dimensão é explorada no SCG encontrado nas organizações, como: planejamento estratégico; orçamento; custeio; análise de custos, *benchmarking* e mensuração de desempenho.

Utilizam-se as seguintes categorias presentes na tipologia proposta por Malmi e Brown (2008):

i) Controles culturais: controles relacionados a valores;

ii) Controles de planejamentos: relacionados a planejamento estratégico e operacional;

iii) Controles administrativos: estrutura organizacional, de governança, políticas e procedimentos;

iv) Controles cibernéticos: orçamentos; controles financeiros, não financeiros e híbridos; e

v) Controle de remuneração e recompensas: controles por meio de recompensas para atingimento das metas organizacionais.

1.4.2 Uso do SCG

O modelo de SCG baseado em Simons (1995) utilizado na dimensão uso se deu por ser a abordagem que melhor se adequa ao objetivo proposto neste trabalho, já que se trata de um sistema baseado em mecanismos de controle formais (SIMONS, 1995), onde sua adoção pode mitigar custos de agência derivados do altruísmo assimétrico presente em empresas familiares (SCHULZE et al., 2001). O LOC de Simons é caracterizado por quatro tipos de uso de controle gerencial:

i) Uso como sistema de crenças: utilização do SCG como inspiração e busca de oportunidades;

ii) Uso restritivo: utilização do SCG para estipular limites comportamentais aos atores organizacionais;

iii) Uso diagnóstico: utilização do SCG para monitorar, motivar e recompensar o alcance de metas pré definidas; e

iv) Uso interativo: utilização do SCG para estimular novas ideias e estratégias.

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A justificativa de uma pesquisa se dá na medida em que seus resultados contribuem para um segmento substancial da sociedade (JORDÃO, 2015). Nesse sentido, buscou-se trazer contribuições (i) teóricas (por aumentar o entendimento acerca da teoria da riqueza socioemocional e as dimensões desenho e uso presentes no SCG – entendimento esse ainda incipiente na literatura, especialmente na realidade brasileira e voltado a empresas familiares) e (ii) empíricas (por avançar na compreensão acerca dos fatores presentes na teoria da riqueza socioemocional que levam os gestores das empresas familiares a escolher alguns artefatos de controle em detrimento de outros, determinando, assim, o desenho do SCG e como se dará a utilização de tais artefatos). Dessa forma, contribui-se, ao mesmo tempo, para que a academia evolua o entendimento da lacuna citada e permite-se que empresas similares encontrem uma oportunidade de *benchmarking* através do relato de resultados que indiquem oportunidades de melhorias no desenho e no uso do SCG, estimulando o alcance de melhores resultados em tais empresas.

O estudo dos controles gerenciais em empresas familiares auxilia na busca da compreensão dos aspectos ligados ao comportamento humano na tomada decisória, o que também vai de encontro com a teoria da riqueza socioemocional: o controle e influência familiar no negócio, de acordo com Gomez-Mejia e outros (2007), assim como no controle e nas metas, que impactam como os sistemas de controle gerencial serão usados. Muitas vezes, há a redução de controles formais por membros familiares (HELSEN et al., 2017).

Para a empresa estudada, espera-se contribuir com os gestores e membros familiares que atuam na organização sobre o entendimento acerca das dimensões dos SCG, os artefatos adotados e as razões para a adoção de tais artefatos. Faremos uma devolutiva à empresa estudada com os resultados encontrados, visando auxiliar no desenvolvimento organizacional.

A abordagem de estudo de caso único possibilita entender com maior profundidade como a

família empresária se relaciona com a implementação e a utilização dos artefatos de controle, estimulando a reflexão sobre todos os envolvidos, incluindo a família empresária. A reflexão em um caso pode ser generalizada para outros casos, não somente levantando princípios gerais, mas contribuindo para o repertório de exemplos que, na prática, podem ser adaptados de acordo com as diversas variações (COOPER; MORGAN, 2008).

A empresa estudada se encontra em plena atividade e passou por um planejado e recente processo sucessório, em que os novos gestores explicitam o desejo de inovação, o que torna este estudo substancial na produção científica. No que tange à aplicação da pesquisa em uma indústria familiar permeada por histórias de superação, como na pandemia de COVID-19, o presente estudo pode servir de fonte de informação confiável e atual, e gerar contribuições à sociedade e a outras empresas.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo limitou-se em um pequeno universo, pois a investigação é realizada em uma única empresa. A ideia é priorizar a profundidade de dados sobre a quantidade. A organização objeto desta pesquisa possui segmentos diversificados dentro do grupo empresarial da família, tais como fábrica de tintas e assemelhados. No entanto, este estudo delimitou-se pela fábrica de argamassas, o ponto de partida dos negócios da família. Localizada na região metropolitana do Espírito Santo, a empresa possui pontos de distribuição em todo o estado.

A empresa é familiar e foi assim identificada por ter duas gerações da mesma família na gestão, sendo a segunda e atual geração advinda de um processo sucessório recente e hereditário. Além disso, 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 organização deu-se por se tratar de empresa familiar com recente processo sucessório, em que ambas as gerações possuem objetivos bem definidos (conforme site institucional, redes sociais e entrevistas) de focar em inovação, bem como por apresentar estrutura e preceitos compatíveis com os objetivos estipulados nesta dissertação, além da facilidade de acesso à organização, concedido pela família empresária para a realização da pesquisa.

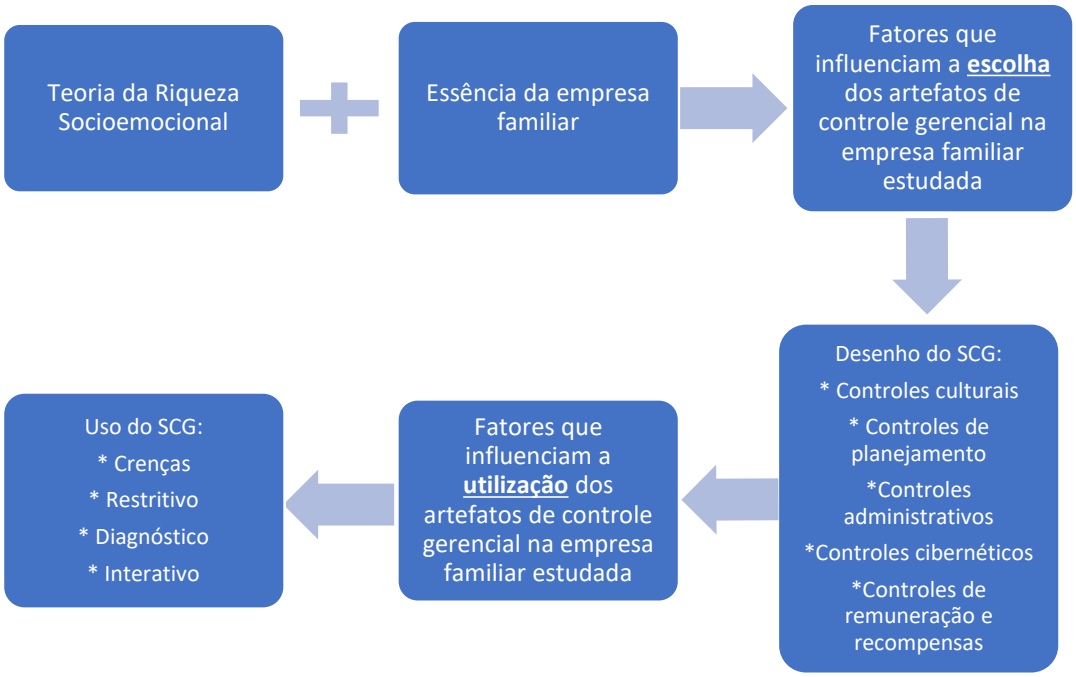
As definições acerca de empresas familiares existentes na literatura são diversas, permanecendo sem consenso entre os pesquisadores (ASTRACHAN; SHANKER, 2003; ECCEL; CAVENDON; CRAID, 2005; FREZATTI et al., 2021; IFERA, 2003). Entretanto, trabalhos

que focam na essência da empresa familiar são relevantes para a identificação de quais são realmente empresas familiares e quais não são (FREZATTI et al., 2021). Baseados nesta afirmação, o modelo dos 4 Cs proposto por Miller e Le Breton-Miller (2005) foi escolhido para definir a essência da empresa familiar devido à teoria criada pelo autores, que é complementar à base teórica utilizada nesta dissertação. Além disso, o modelo é o mais adequado para um estudo com viés qualitativo, pois permite maior aprofundamento por parte da pesquisadora acerca das informações da organização e da família empresária, focando nas características comando, continuidade, comunidade e conexão.

Nesta dissertação, a base teórica utilizada é a teoria da riqueza socioemocional (SEW), que pode ser dividida em cinco dimensões: controle e influência familiar na organização; identificação dos membros da família com a empresa; vínculos sociais; apego emocional da família; e renovação dos laços familiares através da sucessão (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012). Tal teoria foi utilizada porque a riqueza socioemocional motiva decisões e comportamentos únicos em uma empresa familiar, e, portanto, faz-se interessante analisar como os laços afetivos influenciam a empresa com características inerentes à família proprietária e sua essência (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012). Tal desafio é explicado quando nos baseamos na ideia de que a família influencia a tomada decisória organizacional e a implementação de artefatos de controle, fundamento alicerçado na abordagem SEW presente neste estudo.

Outro constructo analisado nesta pesquisa é o sistema de controle gerencial. Dentre os modelos teóricos existentes, destacam-se: Simons (1995), Malmi e Brown (2008) e Ferreira e Otley (2009). O LOC (SIMONS, 1995) é o modelo proposto nesta dissertação para a dimensão uso do SCG, que reproduz controles mais formais quando comparados ao modelo disseminado por Malmi e Brown (2008), o qual é utilizado aqui para a dimensão desenho do SCG. Nesse sentido, a Figura 1 apresenta os constructos analisados neste trabalho, no intuito de compreender como a teoria da riqueza socioemocional, os SCGs e a essência da empresa familiar nos mostra como ocorre a escolha dos artefatos gerenciais presentes nas dimensões do SCG.

Figura 1 – Constructo teórico da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Para estruturar o estudo de forma ordenada entre os constructos abordados, a condução da pesquisa foi efetuada a partir do viés qualitativo. Estudos de caso têm sido a metodologia qualitativa mais utilizada em pesquisas sobre empresas familiares até hoje, conforme De Massis, Frattini e Lichtenthaler (2012). De acordo com os autores, a pesquisa qualitativa por meio de um caso bem projetado, contextualizado e implementado ajudará a responder a muitas questões importantes e negligenciadas sobre empresas familiares, contribuindo para a literatura e preenchendo lacunas relevantes sobre tais organizações, abordando alguns debates importantes em teoria organizacional, comportamento e gestão.

Ao fazer escolhas sobre quais teorias e fundamentos seriam abarcados nesta dissertação, houve uma explícita intenção de que o estudo de caso e sua relevância acerca de empresas familiares fossem considerados, portanto, em um primeiro momento, foram feitas escolhas teóricas. Tais opções, posteriormente, foram colocadas em prática, convergindo na preocupação de reunir dados, teoria e problema de pesquisa, conforme preconizado por De Massis e outros.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: apresenta-se esta introdução, em que são expostos a problematização, a questão de pesquisa, o objetivo geral, as definições operacionais, a justificativa e as delimitações do estudo; em seguida, tem-se a fundamentação na seção 2, que aborda os temas pertinentes a esta investigação. Apresenta-se o referencial teórico, dividido em quatro partes: essência da empresa familiar: os 4 Cs; empresas familiares e a teoria da riqueza socioemocional; Sistemas de Controle Gerencial; e estudos anteriores. Já 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, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

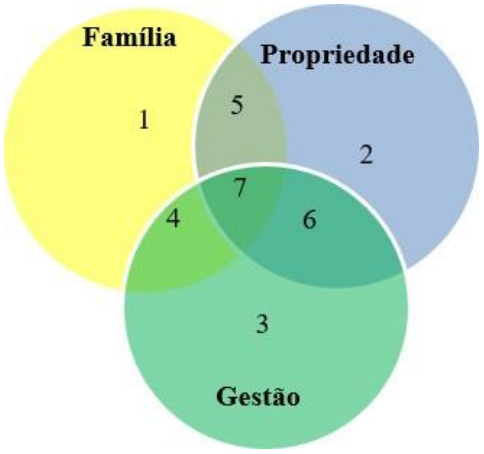
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR: OS 4 CS

Supõe-se, em nível global, que aproximadamente 80% das empresas são familiares, gerando 2/3 dos empregos formais (GERSICK et al., 1997; OLIVEIRA, 2006; SILVA, 2015). Essas empresas têm um expressivo destaque no cenário nacional e internacional, tanto econômica quanto socialmente, por gerarem milhões de empregos diretos (SILVA, 2015). Nos países em desenvolvimento, são consideradas o "motor" das economias (CARNEY, 2005).

O poder que a família exerce na organização, a inclusão de seus membros na gestão e o controle exercido sobre a empresa são três aspectos fundamentais acerca das empresas familiares, formando um triângulo composto por família, gestão e propriedade (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAZ, 2007). A Figura 2 apresenta a visão de Gersick e outros (1997) sobre os eixos de coexistência que sustentam a empresa familiar, também conhecidos como o modelo dos três círculos.

Figura 2 – Modelo de três círculos das empresas familiares



Fonte: adaptado de Gersick e outros (1997).

Na figura, os números representam:

1. Membro da família controladora, que não detém participação acionária nem cargo de gestão;

2. Pessoa de fora da família controladora, que detém participação acionária, mas não

possui cargo;

3. Pessoa de fora da família controladora, em participação acionária, detentora de cargo de gestão;

4. Membro da família controladora, sem participação acionária, com cargo de gestão;

5. Membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão;

6. Pessoa de fora da família, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão;

7. Membro da família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

A importância da compreensão desse sistema integrado, subdividido em outros três subsistemas independentes, porém sobrepostos, é que ele pode proporcionar a identificação, por meio da localização individualizada em espaços definidos, de cada membro da família, administradores e gestores externos e independentes, não sócios e pessoas que não são membros da família.

Ainda não existe um senso comum ou uma única teoria que fundamente as empresas familiares. Tal afirmação é confirmada por Sharma, Chrisman e Chua (1997), cuja pesquisa cita mais de 30 conceitos diferentes. Segundo Bird e outros (2002), apesar de existirem na literatura diversos estudos sobre esse tipo de empresa, sua definição permanece sem consenso entre os pesquisadores.

Diante de uma abordagem teórica, faz-se *mister* definir, por meio de uma metodologia formal, o que constitui ou não uma empresa familiar, contudo tal definição torna-se mais subjetiva na medida em que são observadas as características e tendências intrínsecas de cada organização e cada família vinculada, bem como a contribuição (ou ausência desta) para o sucesso do empreendimento (CHUA et al., 2012).

Desse modo, a subjetividade inerente à análise evidencia a necessidade de compreender o nível de "familiaridade" na qual a empresa se caracteriza, através de um *framework* que permita compreender aspectos capazes de modelar sua essência. A partir dessa necessidade, Miller e Le Breton-Miller (2005) propõem um modelo pautado em quatro atributos denominados "4 Cs da empresa familiar".

Em seu trabalho seminal, os autores dissertam acerca da presença de tais atributos, sendo que cada letra "C" compreende um aspecto: comando, continuidade, comunidade e conexão. Para estruturação e validação do modelo, foram estudadas 46 empresas familiares bem-sucedidas e

24 empresas familiares que se encontravam em dificuldades financeiras e organizacionais, tendo sido obtidos dados quantitativos e qualitativos referentes a um intervalo de tempo dos últimos dez anos antes da condução da pesquisa (1995). Abrangeram-se entrevistas com executivos de alto *ranking* em companhias selecionadas, assim como a verificação de parâmetros, tais como a participação de mercado (*market share*), prêmios e distinções, patentes, crescimento, e até mesmo o desempenho financeiro, quando disponível para consulta.

Em relação aos atributos citados, de acordo com Miller e Le Breton-Miller (2005), pode-se expandir o detalhamento sobre os 4 Cs em relação à prioridade regida por cada um, bem como as práticas adotadas corporativamente, objetivando lograr êxito nestas prioridades:

2.1.1 Comando

O comando se refere à alta liderança executiva da organização, quer seja exercida de fato por membros da família ou por profissionais por eles contratados. Considera-se uma prioridade deste atributo a exploração, para que sejam feitas decisões corajosas e com viés adaptativo, a fim de manter a companhia competitiva. Dentre as práticas associadas, enumera-se o fato de agir com celeridade e originalidade, a presença de renovações constantes, assim como a criação e a manutenção de uma equipe simultaneamente diversa e coesa.

2.1.2 Continuidade

A continuidade caracteriza-se pelo interesse em buscar uma missão duradoura e substantiva, ou seja, para que a organização possa se manter ativa por tempo indeterminado e sem expectativa concreta de dissolução ou de quebra da continuidade (sucessão), o que corrobora com a questão de “legado” a deixar para gerações futuras da família. Considera-se uma prioridade deste atributo o estabelecimento de critérios para que o ambiente organizacional mantenha-se suficientemente saudável a fim de atingir esse objetivo de longevidade corporativa. Dentre as práticas associadas, têm-se a promoção de longos períodos probatórios (tal qual um estágio executivo, por assim dizer) e mandatos de longa data, como o sacrifício de certas regalias em prol de uma administração cuidadosa.

2.1.3 Comunidade

O atributo denominado comunidade caracteriza-se pela busca de uma consistência da cultura organizacional em relação aos colaboradores, demonstrando, assim, solidez e confiabilidade. Uma prioridade notável deste atributo é o desenvolvimento de uma cultura voltada ao cuidado com o objetivo de manter as pessoas motivadas. Dentre as práticas correlatas a esse objetivo, tem-se a promoção de um aspecto moderadamente informal que permita que o aspecto "família" propicie um ambiente com maior sensação de bem-estar diante dos empregados, corroborando também para a ampliação da iniciativa e do trabalho em equipe, dentro, contudo, de certos limites, a fim de não colocar em risco aspectos mais sensíveis do *core business* – onde pode ser feita uma analogia ao *Levers of Control* (SIMONS, 1995).

2.1.4 Conexão

Por fim, o quarto item, conexão, diz respeito ao desenvolvimento de relações sólidas e duradouras perante agentes externos à organização, sendo essa, por si própria, uma prioridade notável do atributo, tendo como práticas usuais a generosidade diante de seus *stakeholders*, a solicitude diante das demandas de clientes, assim como a afirmação da família conduzindo o negócio como membros relevantes e, de certa forma, vitais dentro da comunidade, tanto em relação à comunidade formada pelos clientes, fornecedores e parceiros quanto às próprias comunidades locais (geográficas) onde as operações corporativas são desenvolvidas. Pode-se traçar, inclusive, uma analogia deste atributo ao aspecto de vínculos sociais obrigatórios do modelo *socioemotional wealth theory* (SEW), apresentado por Gomez-Mejia e outros (2007), a ser comentado mais adiante, no tópico 2.2.

Podemos perceber que Miller e Le Breton-Miller (2005; 2015) trazem não apenas as vantagens, mas também as desvantagens dos atributos dos 4 Cs, quando analisados em condições extremas ou isoladas, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Vantagens e desvantagens de cada atributo dos 4 Cs

Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Miller e Le Breton-Miller (2005; 2015).

Miller e Le Breton-Miller (2005; 2015) associam os 4 Cs como fontes de vantagem competitiva atribuída à empresa familiar. Conforme Mucci (2020), dentro dos 4 Cs, um dos principais instrumentos é a profissionalização da empresa familiar, considerando que esse princípio tende a fortalecer, apoiar e sustentar a essência familiar (comando, continuidade, comunidade e conexão), bem como permitir que ela se torne fonte de vantagem competitiva para a empresa.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES E A TEORIA DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL (SEW)

A riqueza socioemocional surgiu como uma evolução da teoria da agência, incorporando abordagem comportamental baseada no conflito resultante de uma nova configuração de negócios, que até então lidava apenas com os ideais dos proprietários da organização (GOMEZ-MEJIA; CRUZ; IMPERATORE, 2014).

Análises empíricas indicam que empresas familiares demonstram comportamentos diferentes

das empresas não familiares, uma vez que, além da obtenção do lucro e da busca por evolução patrimonial, existem também a presença de vínculo emocional dos sócios ao empreendimento, o "peso" do sobrenome, assim como a satisfação dos membros familiares em relação ao trabalho neste ambiente (GOMEZ-MEJIA et al., 2011). A partir desses aspectos, que, a princípio, podem levar a decisões julgadas como contraintuitivas perante pessoas de fora do ambiente familiar – tais como a indicação de pessoas com menor experiência a cargos mais elevados justamente por serem da família, porém que traduz benefícios de caráter mais sentimental e transcendental do que é possível mensurar numericamente –, surge o conceito de *Socioemotional Wealth*, traduzido literalmente como riqueza socioemocional (GOMEZ-MEJIA et al., 2007).

De acordo com Gomez-Mejia e outros (2007), o conceito de riqueza socioemocional engloba as utilidades que os proprietários de empresas familiares obtêm através de aspectos não econômicos do negócio. Um fator relevante e cuja observação se faz presente até mesmo no cotidiano não vinculado ao ambiente acadêmico se refere ao nome (sobrenome) da família, constituindo item fundamental da identidade corporativa e, dessa forma, criando um elo entre as pessoas que criaram ou herdaram o empreendimento e o próprio negócio em si. De acordo com Dyer e Whetten (2006), a imagem pública da empresa reflete a própria imagem da família perante a sociedade, o que permite inferir que uma boa imagem diante da sociedade reforça e amplia o orgulho daquelas pessoas em estarem no comando daquela organização, agindo, assim, como um mecanismo emocional de recompensa.

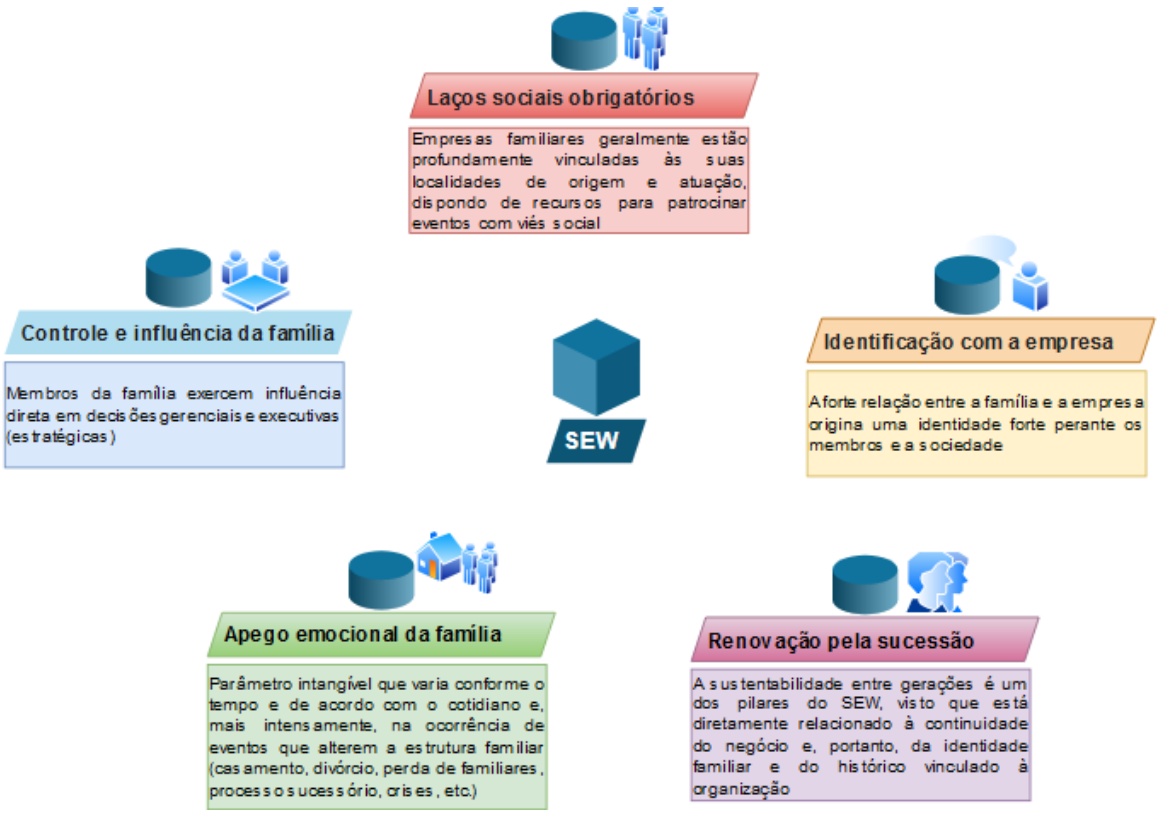
Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2010) refletem acerca do valor da riqueza socioemocional como algo intrínseco à família, sendo que a preservação de tal riqueza baseia-se em um vínculo profundo de viés psicológico entre os familiares proprietários e seus empreendimentos, reforçando o caráter multidimensional da SEW, visto que, novamente citando Gomez-Mejia e outros (2007), itens como o desejo da família em exercer autoridade diante de seu negócio, a consolidação de forte identidade familiar e a sequência de sucessores (tal como uma dinastia) evocam os aspectos não econômicos encontrados no conceito. Para efeitos da presente pesquisa, essa teoria é uma das mais coerentes quando buscamos explicar os fatores que influenciam a definição dos artefatos de controle gerencial na empresa familiar.

Ainda de acordo com Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), pode-se dividir a SEW em cinco dimensões: controle e influência familiar no negócio; identificação dos membros da família com a empresa; vínculos sociais; apego emocional da família; e renovação dos laços familiares através da sucessão. A primeira dimensão refere-se à influência de membros da família exercida em decisões estratégicas, enquanto a segunda refere-se ao surgimento de uma identidade forte

entre os gestores/membros e a organização.

A terceira está relacionada ao fato, observado em escala global, de que empresas familiares usualmente estão enraizadas em suas localidades de origem e atuação, sendo assim, é comum que usem recursos para patrocinar ou promover eventos com certo viés social, mantendo e ampliando, assim, uma imagem positiva em seus arredores. A quarta se refere às variações na relação entre os membros e a organização, sendo uma somatização de eventos cotidianos com acontecimentos mais marcantes, como casamentos, divórcios, falecimentos, crises financeiras, entre outros. Por fim, a quinta está relacionada ao processo sucessório, dando sequência ao legado por meio da continuidade das operações do negócio. A Figura 4 ilustra as cinco dimensões da SEW.

Figura 4 – As cinco dimensões da SEW



Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012).

Dentre os trabalhos anteriores que utilizam o conceito de SEW, há múltiplas abordagens. Em relação a trabalhos nacionais, destaca-se o de Mucci (2018), o qual utilizou a SEW para avaliar o empenho e a disposição dos membros da família controladora em relação à organização que eles mantêm e operam. Para tal, o autor recorre à análise do afeto empregado, pautando-se, para

isso, na utilização de duas das cinco dimensões: controle e influência familiar; e renovação dos laços familiares pela sucessão. Identificou-se que as diferentes intenções da SEW acabam por outorgar influências diferentes em cada dimensão, vistas pela óptica da governança na empresa familiar. Diante da falta de estudos nacionais acerca do tema, o trabalho de Mucci (2018) ampliou a base de conhecimento teórica, principalmente por recorrer à riqueza socioemocional como ferramenta para verificar o empenho dos controladores.

Outro trabalho nacional relevante foi realizado por Buchweitz e outros (2019), acerca do declínio e da falência de uma empresa nacional de destaque em seu segmento, a Guerra S.A., lembrada no imaginário popular por seu slogan "É paz na estrada", um simpático trocadilho com o nome da companhia. A análise conduzida, em viés qualitativo e de acordo com entrevistas e análise documental, sugere que o declínio, última fase do ciclo de vida organizacional e, consequentemente, a falência e o encerramento das atividades da empresa foram decorrentes da ausência de atuação eficaz por parte dos membros responsáveis pela tomada de decisão estratégica, na resolução dos problemas verificados nos últimos anos, e também pela ocorrência de disputas de interesse entre a controladora de facto e um membro da família que respondia por cotas minoritárias no capital social.

Os achados da referida pesquisa reforçam o quão importantes são os elementos da riqueza socioemocional para que uma empresa familiar possa ser gerenciada com sucesso. Assim, confirmam que o afastamento da família da gestão da Guerra S.A. abalou a riqueza socioemocional da organização, comprometendo que o conhecimento acerca de sua história e sua cultura fosse articulado com habilidades e competências necessárias à gestão e à possível retomada das atividades.

Por sua vez, Ames e outros (2020) investigaram como a SEW impacta a profissionalização em uma empresa familiar nacional, sendo a pesquisa realizada em uma empresa S.A. de capital fechado e de grande porte localizada em Santa Catarina, com 50 anos de fundação. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e qualitativa, com entrevistas analisadas pela abordagem da análise do discurso. Como resultados, sugeriu-se que o processo de profissionalização não concorre com a riqueza socioemocional, inclusive a SEW influenciou a profissionalização no sentido de preservar os valores da família, dado que a profissionalização ocorreu com o intuito de manutenção e sobrevivência do negócio. Além disso, a contratação de profissionais não familiares permitiu diferentes percepções para a tomada de decisões, agregando valor à tomada decisória.

2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Chenhall (2003) define SCG como uma coleção de práticas utilizadas de forma sistemática para atingir objetivos organizacionais, incluindo mecanismos formais e informais. O autor destaca que essa definição advém da evolução de um foco em informações financeiras para suporte à tomada decisória em relação a um escopo mais amplo, o qual contemple informações externas relacionadas a mercados, competidores, clientes, informações não financeiras de processo produtivo, informações preditivas e informações relacionadas a controles informais.

Segundo Simons (1995), o SCG fornece os elementos necessários para a busca do equilíbrio entre a realização de metas e a inovação criativa, baseados em rotinas e procedimentos formais que os gestores utilizam a fim de manter ou alterar padrões das atividades organizacionais. De acordo com o autor, utilizando-se de seu modelo teórico, o LOC é considerado como os controles formais estimulam processos informais e como estes impactam o comportamento na organização.

Já Malmi e Brown (2008) definem o SCG como sistemas, normas, práticas, valores e outras atividades de gestão que são utilizadas para direcionar o comportamento dos funcionários. Nessa perspectiva, os SCGs contemplam os dispositivos e mecanismos utilizados pelos gestores para assegurar que seus subordinados irão se comportar de forma consistente com os objetivos da organização (MALMI; BROWN, 2008), envolvendo controles formais e informais, indo além do modelo teórico formal estabelecido por Simons (1995).

Baseados nesse conceito, práticas gerenciais que objetivam influenciar o comportamento dos atores organizacionais podem ser consideradas integrantes do SCG, pois, embora ainda não exista uma consolidação do conceito, seu papel como influenciador do comportamento organizacional parece caminhar para um consenso (ANTHONY, 1988; SIMONS, 1995; MALMI; BROWN, 2008).

Em algum momento, houve a preocupação por parte dos pesquisadores de tratar de formas distintas o desenho – associado ao que a empresa tem – e o uso – aquilo que a empresa efetivamente aplica – do SCG (MALMI; BROWN, 2008). Dentre os modelos existentes na literatura para tratar do tema, optou-se por utilizar o modelo de Malmi e Brown (2008), apresentado no tópico 2.3.1, objetivando o entendimento de como é o desenho do SCG da organização; e o modelo de Simons (1995), apresentado no tópico 2.3.2 ao tratar do uso do SCG.

2.3.1 Pacote de Malmi e Brown

Malmi e Brown (2008) apresentam uma abordagem mais integrada de SCG, analisando sua atuação como um pacote. De acordo com os autores, essa tipologia foi desenvolvida após quatro décadas de pesquisas em SCG, com o objetivo de estabelecer uma base que auxiliasse os pesquisadores a desenvolver estudos na área. Essa tipologia é representada na Figura 5:

Figura 5 – Tipologia do Pacote de SCG

<table>
<tr><td colspan="7">Cultural</td></tr>
<tr><td colspan="2">Grupo</td><td colspan="3">Valores</td><td colspan="2">Símbolos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Planejamento</td><td colspan="4">Cibernético</td><td rowspan="2">Remuneração e Recompensa</td></tr>
<tr><td>Planej. Estratratégico</td><td>Planej. Operacional</td><td>Orçamentos</td><td>Controles financeiros</td><td>Controles não financeiros</td><td>Controles híbridos</td></tr>
<tr><td colspan="7">Administrativo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estrutura de Governança</td><td colspan="3">Estrutura organizacional</td><td colspan="2">Políticas e Procedimentos</td></tr>
</table>

Fonte: Malmi e Brown (2008, p. 291).

Apresentando uma tipologia de classificação que estrutura o SCG em cinco grupos, o modelo baseia-se na ideia de vincular as categorias do SCG com as funções do processo administrativo de planejamento, execução e controle (MAXIMIANO, 2010), utilizando-se de controles formais e informais. Os cinco controles do modelo Malmi e Brown (2008) são: controle de planejamento; cibernético; remuneração e recompensa; administrativo; e cultural.

2.3.1.1 Controle de planejamento

É composto pelo planejamento estratégico (relacionado a um horizonte de médio e longo prazo) e pelo planejamento operacional (que visa ao curto prazo), os quais representam o planejamento de objetivos e ações organizacionais (MALMI; BROWN, 2008). Possui como principais funções definir os objetivos operacionais da organização; prover padrões para a definição de metas, explicitando o grau de esforço esperado; e permitir coordenação por meio do alinhamento entre as áreas funcionais da instituição (MALMI; BROWN, 2008).

2.3.1.2 Controle cibernético

Relacionado a controles que possuem medição de desempenho, comparação com padrões, indicação de variações e decisão corretiva baseada nas variações encontradas (MALMI; BROWN, 2008). Os controles cibernéticos são divididos em orçamento, controles financeiros, controles não financeiros e controles híbridos.

O orçamento é amplamente utilizado nas organizações e suas principais funções são detalhar o plano estratégico; auxiliar a coordenação das atividades das várias unidades da organização; e atribuir responsabilidades aos gestores, para autorizar o uso dos recursos permitidos e informá-los do desempenho esperado, visto que este é base para avaliação de desempenho dos gestores (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Os controles financeiros se referem a sistemas de medidas financeiras: lucro; retorno sobre o patrimônio líquido; retorno sobre o ativo; entre outras. Os controles não financeiros são sistemas de medidas não financeiras, como o próprio nome já diz, por exemplo, qualidade do produto ou serviço e satisfação de clientes (MALMI; BROWN, 2008). Os controles híbridos, por sua vez, são compostos por medidas financeiras e não financeiras. Um exemplo bastante conhecido e difundido de controle híbrido é o *Balanced Scorecard* (BSC).

2.3.1.3 Controle de remuneração e recompensa

São os incentivos para a realização dos objetivos definidos no planejamento. Podem ser de natureza financeira ou não financeira e buscam motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos e dos grupos, alinhando as atividades e os objetivos individuais com os da organização. Funcionam por meio de fixação de recompensas com o objetivo de controlar a direção – funcionários concentrados na tarefa –, a duração – tempo dos funcionários dedicado à tarefa – e a intensidade do esforço – quantidade de indivíduos dedicados à tarefa – no atingimento das metas organizacionais (MALMI; BROWN, 2008).

De acordo com os autores, as organizações também oferecem recompensas por outras razões, como reter funcionários ou incentivar controles culturais por meio de recompensas grupais. Normalmente vinculados a controles cibernéticos, também podem estar vinculados a outros tipos de controle (MALMI; BROWN, 2008).

2.3.1.4 Controle administrativo

Direciona e monitora o comportamento dos atores organizacionais por meio da organização de indivíduos e grupos e a realização de suas tarefas. É composto por três subgrupos: estrutura organizacional, estrutura de governança e políticas e procedimentos (MALMI; BROWN, 2008).

A estrutura organizacional, ou seja, a estrutura particular de uma determinada organização, pode encorajar ou inibir certos tipos de comportamentos e relações, funcionando como uma importante forma de controle; a estrutura de governança se refere à estrutura e à composição dos dirigentes da organização, incluindo linhas de autoridade e responsabilidade. Um exemplo de controle relacionado à estrutura de governança é a agenda de reuniões, pois, ao estabelecerem prazos, direcionam o comportamento. As políticas e os procedimentos se relacionam às abordagens e práticas burocráticas utilizadas para especificar processos e comportamentos esperados em uma organização, constituídas por referências formais que guiam a atuação de seus membros (MALMI; BROWN, 2008).

2.3.1.5 Controle cultural

Para Malmi e Brown (2008), existe o pressuposto de que valores, crenças e normas sociais institucionalizados na organização influenciam o comportamento de seus indivíduos. Sua tipologia considera três aspectos do controle cultural, sendo os controles baseados em valor, controles de clã e controles baseados em símbolos.

Os controles baseados em valor referem-se a um conjunto claro de definições organizacionais, comunicados formalmente e reforçados sistematicamente, fornecendo valores básicos, propósitos e direções para a organização (SIMONS, 1995). Como exemplos, existem as declarações de visão e missão.

Nos controles de clã, são estabelecidos valores e crenças através de cerimônias e rituais de um determinado grupo. Os indivíduos são expostos a um processo de socialização que lhes introduz habilidades e valores. A socialização pode se relacionar a grupos profissionais, ou grupos dentro da própria organização, como de uma divisão ou unidade específica.

Os controles baseados em símbolo estão relacionados com os controles exercidos através de expressões visíveis, com o objetivo de desenvolver um determinado tipo de cultura, como o uso

do uniforme, visando transmitir uma impressão de ordem e criando uma cultura de profissionalismo.

Ao fornecer referências de comportamento e criar um contexto para o desenvolvimento dos outros tipos de controle por meio da socialização de valores e crenças dentro da organização (MALMI; BROWN, 2008), os controles culturais demonstram relevância na institucionalização dos demais controles. No sentido deste trabalho, o desenvolvimento dos controles culturais pode ter papel relevante na construção do desenho e também do uso do SCG em empresas familiares.

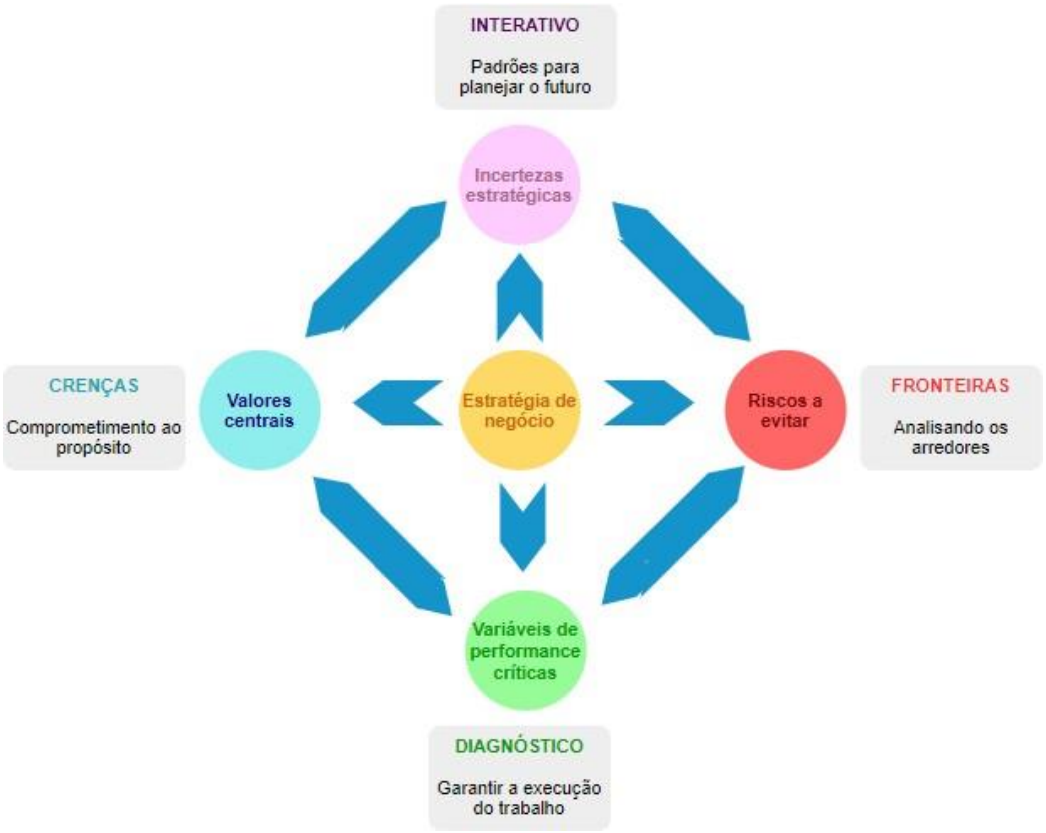
2.3.2 LOC de Simons

Simons (1995) destaca a complexidade empresarial devido à combinação de várias unidades de negócios, em conjunto com a competição global, alianças estratégicas e o rápido avanço tecnológico e das informações, permitindo processos, serviços e produtos cada vez mais competitivos. Conforme o autor, nesse ambiente desafiador e de mudanças constantes, torna-se necessária a existência de fortes valores básicos para a estabilidade da organização.

O autor ainda alega que os SCGs desempenham um importante papel na criação da competitividade dentro da organização, necessária para inovar e se adaptar a ambientes incertos. Conforme pesquisa de Davila, Foster e Li (2009), diversos desenvolvimentos teóricos apoiam a necessidade de sistemas formais de controle gerencial operando em cenários incertos.

O trabalho seminal de Simons (1995) apresentou para o ambiente acadêmico e corporativo o *framework* teórico intitulado "*Levers of Control*" (sigla LOC), cuja tradução literal para o português é "Alavancas de Controle". As escolhas de implementação do LOC, priorizando determinado controle em detrimento de outro, são regidas principalmente pelas incertezas estratégicas e pelos riscos a serem evitados, apesar de contemplar também os valores centrais e as variáveis críticas de *performance* (SIMONS, 2000). A Figura 6 apresenta as quatro alavancas e a interrelação entre elas por meio dos parâmetros básicos que cada uma analisa para realizar o controle necessário.

Figura 6 – *Levers of Control* (Alavancas de Controle)



Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Simons (1995).

Tal analogia entre sua estrutura teórica com um sistema de alavancas, oriundo do estudo da mecânica clássica, baseia-se em quatro tipos de controle: de crenças, de fronteiras, diagnóstico e interativo. De acordo com o autor, a intensidade da aplicação de cada um dentro de um contexto organizacional objetivaria a um ponto de equilíbrio em benefício da dinâmica corporativa:

2.3.2.1 *Belief System* (Crenças)

Os valores básicos, missões e propósitos são relacionados com a estratégia da empresa e podem ser considerados parte de um sistema quando estes são baseados em informações e usados pelos gestores para manter ou alterar os padrões das atividades da organização (SIMONS, 1995). Sistemas de crenças informam os valores da organização, com a finalidade de inspirar e motivar os funcionários para pesquisar, criar, inovar e buscar oportunidades (WIDENER, 2007), podendo ser usados como mecanismo de mudança estratégica (MARGINSON, 2002).

2.3.2.2 *Boundary System* (Fronteiras)

Os sistemas de fronteira incluem regras que estabelecem limites sobre o comportamento dos membros de uma organização (SIMONS, 1995). São opostamente relacionados ao sistema de crenças, definindo e impondo limites às ações e aos comportamentos dentro da organização, garantindo que as estratégias implementadas estejam dentro do escopo de atuação desta, na busca de oportunidades e na inovação (BRUINING; BONNET; WRIGHT, 2004). Os sistemas de fronteira estabelecem limites por meio de regras, códigos de conduta, sistemas de planejamento estratégico e diretrizes, influenciados pelos riscos do que se pretende evitar (COLLIER, 2005).

2.3.2.3 *Diagnostic Control Systems* (Controle Diagnóstico)

Conforme Simons (2000), os controles de diagnóstico são sistemas de *feedback*, como meio do alcance dos objetivos organizacionais. São sistemas formais utilizados pelos gestores para monitorar resultados e corrigir desvios de desempenho, e possuem a habilidade de mensurar as saídas dos processos, corrigir desvios de desempenho e comparar padrões pré-determinados com resultados atuais (SIMONS, 1995).

De acordo com o autor, os sistemas de diagnóstico têm por objetivo o alinhamento da *performance* dos colaboradores com o alcance das metas, buscando garantir que seja alcançado o desempenho esperado de acordo com variáveis críticas de sucesso. Diante dessa característica de monitoramento dos KPI (*key performance indicators*), pode-se inferir que tais sistemas também atuam como limitadores no comportamento laboral (SIMONS, 2000).

A proposta dos sistemas diagnósticos considera aspectos que não são, à primeira vista, plenamente rotineiros ou contínuos, visto que trata sobretudo de itens-chave para o alcance dos resultados, portanto, diante da necessidade de um controle ativo e com diálogo frequente, de caráter mais cotidiano, há a presença dos sistemas de controle interativos (SIMONS, 1995).

2.3.2.4 *Interactive Control Systems* (Controle Interativo)

Os sistemas de controle são considerados interativos quando utilizados de forma regular (SIMONS, 1995). São operados subjetiva e informalmente por meio de experiências,

percepções, discussões, diálogos, reuniões frequentes e revisão de planos de ação, estimulando a pesquisa, o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de novas ideias, contribuindo para a inovação em um mercado dinâmico (BRUINING; BONNET; WRIGHT, 2004; SIMONS, 2000; WIDENER, 2007). Assim, os gestores asseguram que a organização terá respostas às ameaças do ambiente, bem como aproveitará as oportunidades que surgirão (SIMONS, 1995).

Segundo Widener (2007) a gestão executiva escolhe qual sistema específico irá alocar como interativo, usualmente optando pela medição de *performance* (PM), pelo gerenciamento de marca, ou pelo controle orçamentário. Ittner e Larcker (1998) reforçam que a medição constante da *performance* é uma maneira amplamente utilizada na prática como estratégia de controle interativo. Tal tipo de sistema visa auxiliar a organização a identificar oportunidades para permanecer competitiva perante à dinâmica do mercado, por meio da busca por estratégias com viés de inovação (BRUINING; BONNET; WRIGHT, 2004).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Os pesquisadores da área contábil, principalmente a partir de 1980, demonstraram maior interesse e atenção nas particularidades das empresas familiares. Houve aumento no número de pesquisas com essa temática (ASTRACHAN; SHANKER, 2003; NEUBAUM; KAMMERLANDER; BRIGHAM, 2019; FREZATTI et al., 2021), além do surgimento de periódicos especializados em publicações de trabalhos sobre as organizações familiares no exterior. Essa tendência de crescimento é presente principalmente nos temas que envolvem contabilidade gerencial, onde há várias lacunas a serem exploradas, uma vez que os artefatos de CG são um elo importante entre família, gestão e propriedade (DEBICK et al., 2009).

Em âmbito nacional, alguns trabalhos já exploraram a temática das duas dimensões do SCG, assim como a teoria da riqueza socioemocinal, a essência da empresa familiar por meio da análise dos 4 C´s, bem como a utilização dos artefatos de controle por meio do LOC e como os valores inerentes ao agente familiar se tornam presentes em estudos sobre organizações familiares, demonstrando o crescente interesse pela temática:

Alves (2010) analisou o conjunto de SCG em suas dimensões desenho (MALMI; BROWN, 2008) e uso (SIMONS, 1995) com o objetivo de identificar sua contribuição para a formação e a implementação da estratégia organizacional. Para tal, realizou-se um estudo de caso em uma

instituição de ensino superior brasileira. Como resultado, constatou-se uma discrepância entre as duas dimensões, em que algumas das características do SCG prejudicam o estímulo à aprendizagem organizacional.

Já Jordão, Melo e Sousa Neto (2016) analisaram o papel do desenho e do uso do sistema de controle gerencial como facilitadores da implementação estratégica (IE) e da tomada de decisão (TD) em um conglomerado econômico. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de abordagem descritiva e qualitativa, baseado em entrevistas, análise documental, observação direta (participante) e um grupo focal. As conclusões da investigação evidenciaram que o SCG é um importante mecanismo facilitador da IE e que o adequado desenho e uso do SCG facilita a integração dos controles para a geração de informações, potencializando a TD e melhorando as atividades, os processos e os resultados empresariais.

Oro e Lavarda (2019) também realizaram um estudo de caso, com o objetivo de avaliar a utilização das alavancas de controle presentes em Simons (1995) pela alta gestão de uma empresa familiar, no que diz respeito à estratégia e às medidas de desempenho, sob a óptica da Teoria Contingencial. O objeto do estudo foi uma empresa familiar do Rio Grande do Sul. A obtenção dos dados deu-se por meio de análise documental e entrevistas conduzidas com pessoas-chave no controle gerencial, sendo que o material foi submetido à análise qualitativa através do *software* Nvivo 10, permitindo maior celeridade e otimização da categorização dos tópicos elencados.

Os autores inferiram que dois dos controles (diagnósticos e interativos) têm utilização com viés complementar, sendo que o sistema integrado de gestão foi identificado como uma maneira de ajuste do sistema de controle gerencial diante das contingências, uma vez que, pela Teoria Contingencial, os SCGs devem ser adequados a contextos específicos. A adequação observada, no caso, teve finalidade de permitir um acoplamento com as estratégias e medidas de desempenho. Por fim, concluiu-se que os valores intrínsecos à família estudada manifestaram-se no sistema de crenças, ditando o curso pelo qual o uso dos artefatos de controle gerencial seriam utilizados, refletindo diretamente no comportamento estratégico da organização familiar.

Há também a pesquisa de Mucci (2020), que analisou a relação entre a essência da empresa familiar e a profissionalização, questionando se a profissionalização da empresa familiar acaba por sustentar ou enfraquecer a essência. Acerca desta última, foi utilizado o *framework* dos 4 Cs da empresa familiar proposto por Miller e Le Breton-Miller (2005) e abordado com maior detalhamento no item 2.1 desta dissertação. No que se refere à profissionalização, o autor reflete acerca da visão, por vezes equivocada, de que aquela só é possível neste perfil de empresa a

partir da entrada de executivos externos à família; contudo, o pesquisador reforça que é possível haver profissionalização entre os membros da família que estejam a cargo dos níveis de controle, sobretudo aliada à *expertise*, experiência e competência.

O autor conclui que profissionalizar a empresa familiar permite perpetuar sua visão e valores, enquanto busca novas estratégias para se manter competitiva e relevante, sobretudo diante do fato de que as organizações familiares até hoje existentes no mercado e com longevo histórico de existência devem grande parcela dessa presença à profissionalização aplicada às gerações passadas e na formação dos membros subsequentes, o que a caracteriza como um aspecto fundamental para sustentar a essência da empresa.

Gouveia e Fonseca (2021) realizaram uma pesquisa descritiva e de caráter qualitativo a fim de analisar aspectos socioemocionais, embasados na teoria da riqueza socioemocional (SEW), e sua influência diante de mecanismos de governança. Dentro do modelo de três círculos da empresa familiar, oriundo de Gersick e outros (1997), sabe-se que o conjunto atrelado à governança familiar tem um viés mais voltado a aspectos psicológicos, enquanto o conjunto atrelado à governança corporativa, vinculada à gestão, foca no planejamento estratégico e na profissionalização, e o conjunto relacionado à governança jurídica, vinculada ao aspecto de propriedade, possui um viés societário e tributário, com foco no processo sucessório.

A empresa escolhida foi um grupo empresarial da área de saúde que opera seis unidades de negócios voltados ao segmento pediátrico, sendo escolhida pela forte presença familiar na gestão e pela longevidade no mercado. A correlação entre os aspectos de governança inerentes a cada círculo do modelo familiar e a alocação das informações obtidas dentro das dimensões do modelo SEW como consequência da análise das entrevistas permitiram a identificação de tendências que corroboram o preconizado pelos proponentes do modelo SEW. Percebe-se que, apesar da ênfase e relevância das emoções e sentimentos dos sócios e controladores, por vezes tais sentimentos acabam por ter pouca influência na governança corporativa.

A empresa estudada não dispõe de mecanismos formais de governança corporativa, contudo, ainda dentro do previsto através da utilização do SEW, é digna de nota a presença de outros mecanismos, como o controle de decisões, estratégias, estruturação de capital humano, controle de custos e orçamentos, bem como outros tópicos, os quais estão consideravelmente centralizados nas mãos do diretor-presidente. Os achados permitiram inferir que, embora a influência na governança corporativa estruturada possa ser interpretada como negligenciada, não há como negar que o aspecto emocional e o apego pessoal do diretor-presidente conduzem as estratégias de controle adotadas na firma.

Por fim, o estudo de Mucci e outros (2021) examinou se a decisão de uma família empresária influencia o projeto dos controles gerenciais em empresas familiares, como também a escolha de um gerente da família. Analisando 135 empresas brasileiras de médio e grande porte, ficou evidente que as decisões familiares influenciam de forma significativa no projeto (desenho) de controles gerenciais e, quando há a intenção de transferência da gestão para a próxima geração, mais formais e mais participativos controles gerenciais são adotados na empresa familiar.

Diante do apresentado, é possível afirmar que as pesquisas nacionais anteriores indicam associação entre as empresas familiares e o fator emocional inerente à família empresária como influência na adoção dos artefatos de controle gerencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentamos os procedimentos e critérios do presente estudo, com o objetivo de manter o melhor controle possível sobre os dados e resultados. Para identificar os procedimentos metodológicos desta pesquisa, utilizou-se a classificação proposta por Creswell (2007), o qual denomina como *estratégias de investigação* as técnicas gerais da pesquisa e como *métodos de pesquisa* as técnicas detalhadas de coleta de dados, análise e redação.

3.1 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Para responder a como ocorrem as escolhas que influenciam o desenho e o uso dos artefatos de controle gerencial em empresas familiares, a metodologia proposta é uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995). Essa escolha se justifica, conforme o autor, devido ao desejo de compreender o campo, visto que o ambiente é a fonte direta de dados, uma das premissas das pesquisas qualitativas, sendo relevante para o entendimento da influência familiar na adoção e utilização dos artefatos do SCG na empresa estudada.

Com o objetivo de tal compreensão, foi desenvolvido um estudo de caso único. Conforme Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica dedicada a evidenciar fenômenos em seu real contexto e que necessitam de análise mais aprofundada, onde são encontradas variáveis de interesse, assim como diversas fontes de evidências para orientar a coleta e análise de dados. Segundo o autor, o estudo de caso se ajusta ao pesquisador que pretende responder a questões do tipo “como” e “por que”. Ambas são indagações presentes nesta pesquisa, em que se busca entender como se dá a implementação dos artefatos de controle gerencial na organização e por que alguns são utilizados em detrimento de outros, tendo como base a teoria da riqueza socioemocional.

Consistentes com a ideia de que as pesquisas qualitativas representam um método ideal para gerar conhecimento gerencial relevante, De Massis e Kotlar (2014) veem o estudo de caso como uma metodologia poderosa que pode ser utilizada de diversas maneiras, a fim de promover pesquisas em empresas familiares. Quando a abordagem qualitativa de estudo de caso é aplicada de forma robusta, torna-se método valioso para que os acadêmicos interessados em aprofundar seus conhecimentos sobre empresas familiares possam descrever fenômenos mais complexos,

como é o caso das escolhas que influenciam o desenho e o uso dos artefatos de controle gerencial em empresas familiares. Nesse contexto, a análise da base teórica permitirá contribuir para a teoria de SCG, desenvolver novas teorias ou refinar e ampliar teorias existentes, estabelecendo a relevância e a utilidade deste método particular de pesquisa qualitativa para gerar uma compreensão mais aprofundada acerca das empresas familiares (DE MASSIS et al., 2012).

O caso escolhido foi a EmpresaX (nome fictício). A escolha pela organização selecionada neste estudo não se deu apenas por ela se enquadrar nas especificidades das empresas familiares conforme sua essência (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005), o que é necessário para a pesquisa. A empresa possui duas gerações de uma mesma família na gestão, sendo a segunda geração advinda de um processo sucessório recente e hereditário. Além da história empresarial ser repleta por marcos de dificuldades, lutas e conquistas, atualmente a firma é de grande relevância no sentido socioeconômico local. A família empresária forneceu um nível muito alto de acesso à organização para a realização da pesquisa, viabilizando, assim, o estudo, além de fornecer dados prévios que convergiram para a definição da base teórica (SEW), ao destacar o grande carinho e apego do agente familiar e também dos funcionários à organização.

Localizada no Espírito Santo, a EmpresaX foi fundada dentro dos limites de um dos maiores areais do estado, o qual já era conhecido pela qualidade de sua areia e seu manuseio, servindo não apenas para areias voltadas à construção, mas também em outros segmentos industriais, como areias para moldes de fundição, jateamento e toda uma gama de segmentos em que a areia necessitasse de um rigoroso controle granulométrico e manuseio preciso de seus grãos.

De acordo com o *site* da empresa, o propósito de sua criação foi o de “contribuir com o crescimento dos setores industriais e de construção do ES com produtos diferenciados e com foco em qualidade, visando um mercado que se encontra em pleno aquecimento e ascensão”. Vislumbrando a oportunidade de crescimento com foco no segmento de construção civil, seus fundadores iniciaram pesquisas para o desenvolvimento da argamassa como principal produto, obtendo sucesso quase que imediato. Com o sonho de se tornar a maior fábrica do Espírito Santo voltada para a construção civil, começou-se a pesquisa e o investimento em outros produtos, como rejuntes e pastas para acabamento e assemelhados, e, posteriormente, a inauguração de uma fábrica de tintas.

A história de criação da empresa é permeada por episódios de persistência, tornando-se em pouco tempo uma das maiores fábricas regionais do ramo. A empresa hoje conta com dois novos gestores, filhos dos fundadores. O processo sucessório ocorreu de forma estruturada e

por análise de competência, ambos sempre convivendo no ambiente empresarial e com o objetivo de trazer para a empresa um processo de reestruturação, incorporar novas atividades e dar seguimento à sua expansão, com maior controle da qualidade e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

Para a realização do estudo de caso, a primeira aproximação com a organização foi feita por e-mail, com um dos sucessores (diretor financeiro e comercial), em 25/03/2020, quando se verificou a viabilidade da pesquisa e como se daria a investigação, assim sendo efetuada uma coleta de dados preliminares. Buscou-se conhecer mais sobre a história da empresa e sua importância regional. Além disso, o contato inicial mostrou-se relevante para determinar qual modelo teórico melhor se adequava à empresa estudada. Tanto o contatado quanto seu pai (um dos fundadores), que ocupa o cargo de diretor-presidente, mostraram-se solícitos e abertos às entrevistas, assim como consentiram com observações e análise de documentos que pudessem auxiliar nesta pesquisa. Tanto as entrevistas quanto as observações e análise de documentos se deram de maneira acessível, servindo para aprimorar os achados desta investigação.

3.2 MÉTODOS DE PESQUISA

Neste item serão descritos os procedimentos detalhados de coleta, análise e interpretação dos dados.

3.2.1 Coleta de dados

O presente estudo utilizou como métodos para a geração de dados: entrevistas semiestruturadas; observação direta não participante e análise de documentos da organização, instrumentos recomendados para pesquisas qualitativas (GASKELL, 2002).

A escolha da entrevista como método de coleta de dados foi motivada por esta apresentar-se como uma técnica que visa entender as atribuições e a compreensão dos respondentes a problemas e situações em um contexto sobre determinado fenômeno (GIL, 2009), nesse caso, os fatores de escolha dos artefatos do SCG. O uso da entrevista possibilitou acesso aos dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores organizacionais e a organização (GASKELL, 2002), levando a uma compreensão mais substancial das crenças,

atitudes, valores e motivações desses atores no contexto da implementação e utilização do SCG na empresa familiar pesquisada.

Um elevado número de respondentes presentes em um mesmo contexto socialmente construído não implica, necessariamente, melhor compreensão do fenômeno. As versões da realidade são limitadas porque, em certa medida, essas versões são o resultado de processos sociais compartilhados (GASKELL, 2002). Portanto, o número de respondentes é determinado pela saturação teórica, quando podem ser observadas redundâncias nos dados coletados e estes já não agregam informações substanciais para justificar um aumento no número de respondentes (GIL, 2009).

Também deve-se considerar os critérios de acessibilidade dos entrevistados, visto que essa abordagem demanda tempo, o que é um fator limitante, visto a dificuldade em recrutar pessoas, que geralmente são muito atarefadas. Para superar essas limitações e garantir a diversidade nas versões do fenômeno estudado, foram entrevistados oito indivíduos de cinco níveis hierárquicos diferentes.

Inicialmente, o objetivo era entrevistar o diretor-presidente, o tomador de decisão na seleção e implementação do SCG, principalmente por se tratar de um dos fundadores; e seu filho, um dos atuais gestores e usuário do SCG. Em momento posterior, realizar entrevistas individuais com o outro gestor e três usuários do SCG. Esses usuários são aqueles indivíduos que utilizam o SCG no seu trabalho, seja abastecendo com informações, como também utilizando as informações geradas por esse sistema.

Mesmo com ângulos de visão diferentes, imaginava-se que se mostraria certa repetição de descrição dos fatos vivenciados. Porém, durante o processo de coleta de dados, percebeu-se a necessidade de ampliar o número de entrevistados, por não se ter atingido a saturação, que ocorreu quando não surgiram mais novas surpresas ou percepções relevantes dos fatos (GASKELL, 2002). Assim, o número foi ampliado para oito entrevistados, buscando atingir certa homogeneidade nas versões da realidade emitidas por eles.

À medida que se estabeleceram os contatos iniciais, foram realizadas entrevistas preliminares não estruturadas com objetivos distintos. Primeiramente, para conhecer mais detalhes da empresa e identificar se ela possuía características que viabilizavam o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, características da essência familiar e utilização de artefatos de controle. Em segundo lugar, para conhecer superficialmente as dimensões da empresa que interessavam a esta pesquisa; e, por fim, para obter a concordância e aprovação formal, e estabelecer os

parâmetros práticos e éticos no desenvolvimento do estudo na empresa.

As primeiras entrevistas foram realizadas via e-mail e telefone, não sendo gravadas, visto que ainda não haviam sido formalizadas através do Protocolo Ético de Pesquisa (APÊNDICE A). Entretanto, realizaram-se anotações e registros com o objetivo de captar os discursos e aspectos mais relevantes emitidos pelos entrevistados.

Esses contatos e entrevistas foram importantes para estabelecer quais seriam as pessoas a serem ouvidas nas entrevistas semiestruturadas, classificadas como um dos principais meios de coleta de dados qualitativos, e que ofereceu a oportunidade de obtenção de dados dentro de um padrão mínimo de direcionamento, através de questionamentos básicos, porém dando liberdade e espontaneidade ao entrevistado (TRIVIÑOS, 2006). Favoreceram-se, desse modo, a descrição, a explicação e a compreensão do processo de implementação e uso do SCG na empresa familiar estudada, pelas impressões emitidas por seus gestores e usuários.

Assim, em um segundo momento na condução deste estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada, por meio da qual se pôde controlar o estilo, o ritmo e a ordem das perguntas, buscando respostas mais completas dos entrevistados, permitindo que eles as emitissem em seus próprios termos e na forma em que pensam e usam a linguagem (YIN, 2016).

Para a entrevista semiestruturada, foi desenvolvido um roteiro guia que incorporou uma série de tópicos discutidos durante as entrevistas, garantindo que a mesma abordagem temática fosse aplicada, direcionando a conversa para as questões de interesse da pesquisa (YIN, 2016). A construção do roteiro guia de entrevista (APÊNDICE C) foi embasada na plataforma teórica estudada, considerando os questionamentos desenvolvidos em estudos anteriores e a percepção da pesquisadora, seguindo as concepções metodológicas de Gaskell (2002) e Yin (2016).

As questões foram estabelecidas como um apoio à pesquisadora durante a condução das entrevistas, porém as perguntas eram feitas e ajustadas de forma a seguirem o fluxo de emissão do discurso do entrevistado, em que nem a ordem, nem as questões eram rigorosamente respeitadas, pois durante o processo surgiam novas questões ou, então, algumas perguntas eram respondidas em um discurso mais longo (YIN, 2016).

O objetivo principal foi permitir que o entrevistado estivesse o mais à vontade possível para emitir suas ideias e impressões sobre o que estava sendo questionado. Ao final de cada entrevista, foram registradas anotações sobre o ambiente, o aparente estado emocional do entrevistado e demais informações que demonstraram relevância para descrever a situação no momento da entrevista. A cada entrevista, os dados coletados eram avaliados em termos de

elementos relevantes para a pesquisa. Assim, no momento em que as respostas obtidas chegaram a uma redundância e não mais acrescentavam informações substanciais que justificassem a ampliação do número de entrevistados, tornou-se claro que eram suficientes (GIL, 2009).

As entrevistas foram realizadas no período de março/2021 a novembro/2021, sendo três entrevistas não estruturadas e 12 entrevistas semiestruturadas, totalizando 15 entrevistas, com oito entrevistados diferentes.

A segunda forma de coleta de dados se deu por meio da observação, método de obtenção de informações por meio da percepção do pesquisador observador (FLICK, 2009; YIN, 2016). Os dados foram coletados por meio da observação de atividades públicas e naturais no ambiente organizacional, como reuniões e realização de tarefas diárias laborais, sem a interferência da pesquisadora, cabendo a esta apenas observar e registrar por meio das notas de campo, sem intervenção (FLICK, 2009). O Apêndice D apresenta o modelo utilizado para coletar os dados da observação não participante.

Quanto ao levantamento documental, foram analisados os documentos da EmpresaX referentes aos atores envolvidos e às práticas gerenciais utilizadas no SCG, buscando informações sobre sua escolha, implementação e utilização, assim como possíveis fatores determinantes. Considerando o contexto de sua produção, esses documentos podem agregar conhecimento às informações coletadas nas entrevistas (FLICK, 2009). Dessa forma, durante a realização das entrevistas e de acordo com a importância detectada, foram estabelecidos os documentos que seriam analisados, quais sejam:

i) Organograma;

ii) Procedimentos, políticas e regulamento interno;

iii) Comunicados e orientações internas;

iv) Agendas e atas de reuniões;

v) Gráficos e relatórios do Sistema ERP;

vi) Relatórios gerenciais;

vii) Planilhas de orçamento; e

viii) Materiais de divulgação comercial.

Esses documentos referem-se ao período de 01/2016 a 01/2021 e permitem enriquecer e

complementar as informações obtidas nas entrevistas e observações, desenvolvendo, assim, uma triangulação dos métodos de coleta. A triangulação apresenta-se como uma forma de validação, ampliando a profundidade e a consistência das condutas metodológicas (FLICK, 2009), e tem um papel importante na pesquisa qualitativa, gerando maior credibilidade e confiabilidade dos dados obtidos (MODELL, 2005). Nesse contexto, Modell (2005) destaca como as variações nas abordagens de triangulação podem influenciar a validação de achados empíricos e sua contribuição para diversificar as alegações gerais sobre os méritos da pesquisa triangulada, principalmente na literatura de contabilidade gerencial.

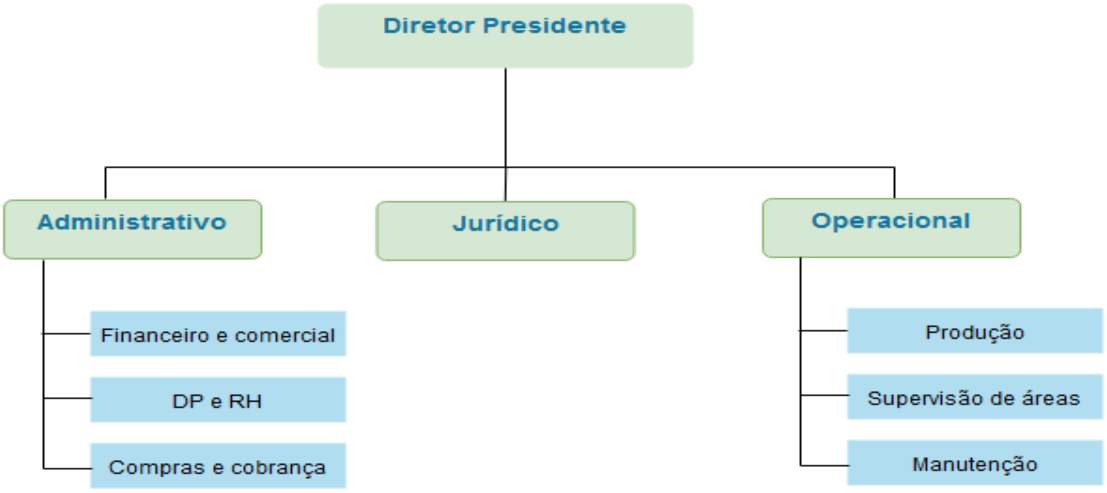
3.2.2 Descrição do caso

Todas as identificações ou nomes utilizados neste trabalho são fictícios, no intuito de guardar o sigilo acordado com a empresa. Além disso, informações que pudessem pôr em risco o compromisso de confidencialidade estabelecido foram ocultadas na redação do trabalho.

A EmpresaX surgiu em meados da década de 1990, sendo uma sociedade fundada por dois irmãos que se uniram pela relação de parentesco, pela redução de custo e por melhores condições para desenvolver o negócio. No decorrer de seus 20 anos iniciais, a empresa expandiu seus negócios, diversificando a produção, criando novos produtos e também a fábrica de tintas. Um dos fundadores se aposentou e não exerce cargo dentro da organização, porém participa do conselho familiar e das tomadas decisórias. Com essa aposentadoria, deu-se início ao processo sucessório, findado em 2020.

Um esboço do organograma foi apresentado pela organização para melhor entendimento, conforme Figura 7.

Figura 7 – Esboço do organograma da empresa



Fonte: apresentada pela organização estudada.

A EmpresaX atende apenas a clientes empresariais (*business-to-business*) e tem relações de compra e venda nacionais. Toda sua matéria-prima principal também é nacional. Atualmente, a empresa conta com cerca de 49 funcionários contratados diretamente no setor de produção, aproximadamente 47 postos de trabalho alocados em outros setores, como revendedores, funcionários do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), marketing, jurídico, administrativo e assemelhados, além de funcionários advindos de empresas terceirizadas. A indústria é extremamente ativa nas redes sociais, buscando maior aproximação entre esta e seu mercado consumidor.

Atualmente, a organização estudada se caracteriza como Empresa de Pequeno Porte (EPP). De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2018), para obter o porte de EPP, a empresa precisa ter uma receita bruta anual superior a R$ 360 mil e inferior a R$ 4,8 milhões. O faturamento anual gira em torno de R$ 3,1 milhões. Porém, mesmo com a pandemia de COVID-19, o orçamento para 2022 apresenta uma previsão de aumento de 15% nesse faturamento. Desde 2018, o faturamento vem sendo impulsionado pelo início de operação da linha de um novo produto que atende ao mercado de construção civil.

Para controlar suas operações, a empresa utiliza um relatório gerencial (orçamento), planilhas de Excel, sistema de gestão integrado – ERP (*Enterprise Resource Planning*), e está implantando um programa de macro.

3.2.3 Perfil dos entrevistados

Adotando os critérios de conveniência, acessibilidade, disponibilidade e saturação teórica, a escolha dos entrevistados foi feita de forma não probabilística. Porém, para assegurar a diversidade de dados coletados, foram entrevistados oito sujeitos de níveis hierárquicos e funções diferentes que possuem relação com as práticas gerenciais e o SCG como um todo e que estão na empresa há tempo suficiente para vivenciar, influenciar e serem influenciados pelos processos advindos do SCG.

O Quadro 1 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados, em que é possível observar uma divisão de cinco níveis hierárquicos, feita pela pesquisadora com base no esboço do organograma (Figura 7) e em demais informações e observações colhidas durante a pesquisa, não sendo necessariamente essa a divisão formalmente entendida pela empresa.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Nível hierárquico	**Cargo/posição**	**Geração (membros da família empresária)**	**Tempo de empresa**	**Formação**
1º	Diretor-presidente	1º	Desde o início	Tecnólogo em Química e Bacharel em Direito
2º	Diretor financeiro e comercial	2º	11 anos	Sistemas de Informação, com pós-graduação em Gestão de Negócios e Engenharia de Produção
2º	Diretor jurídico	2º	7 anos	Advogado; Bacharel em Direto
3º	Gerente de produção	Não se aplica	Desde o início	Curso técnico em Mecânica
3º	Gerente de administração	Não se aplica	12 anos	Graduação em Administração e pós-graduação em finanças
4º	Analista de DP e RH	Não se aplica	9 anos	Graduação em Recursos Humanos e Ciências Contábeis

(continua)

(conclusão)

Nível hierárquico	Cargo/posição	Geração (membros da família empresária)	Tempo de empresa	Formação
4º	Analista de planejamento financeiro	Não se aplica	9 anos	Graduação em Administração
5º	Operador de produção	Não se aplica	4 anos	Ensino médio completo

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base nos dados da pesquisa.

O entrevistado que ocupa do cargo de Gerente de Produção não possui nenhum grau de parentesco com a família empresária, porém cabe ressaltar que este é amigo pessoal dos fundadores e está presente na Organização deste sua fundação.

3.2.4 Procedimento ético

Fez-se uso do Protocolo de Ética da Pesquisa (APÊNDICE A) baseado em Mucci (2014). Com o objetivo de aumentar a confiabilidade neste tipo de documento, apresentou-se uma visão geral do projeto e explanou-se os procedimentos que seriam adotados em campo, dando o direcionamento para a investigação (YIN, 2016).

Com o intuito de esclarecer todas as etapas e objetivos da pesquisa e assegurar a confidencialidade, a integridade e a concordância do participante, neste protocolo foram contemplados o consentimento formal da empresa, o escopo com objetivos, definições e foco da pesquisa, sua utilidade, os procedimentos para a coleta de dados, os procedimentos éticos adotados e, por fim, os benefícios oferecidos à empresa participante do estudo.

Nesse documento, a empresa pôde tomar ciência e dar concordância com todo o processo de pesquisa. Adicionalmente, utilizou-se o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE B), com base em Oro (2015).

3.2.5 Roteiro de pesquisa para estudo de caso

O Quadro 2 contém todos os procedimentos, instrumentos e regras gerais que foram seguidas no desenvolvimento do presente estudo e tem por objetivo facilitar a sua replicação e aumentar a confiabilidade nos resultados, demonstrando a condução na coleta de dados.

Quadro 2 – Roteiro de pesquisa para o estudo de caso

1. Visão geral do projeto
1.1 Questão de pesquisa: conforme a teoria da riqueza socioemocional (SEW), como a empresa familiar determina os artefatos de controle gerencial presentes na dimensão desenho e como utiliza estes artefatos de controle gerencial?
1.2 Objetivos explorar como a teoria da riqueza socioemocional explica a escolha dos artefatos gerenciais presentes nas dimensões desenho e uso que compõem o SCG de uma empresa familiar brasileira.
1.3 Abordagem teórica: Teoria da riqueza socioemocional.
1.4 Modelos teóricos aplicados: Teoria da riqueza socioemocional. Tipologia de classificação do SCG estruturado em cinco grupos: controles de planejamento, cibernéticos, remuneração e recompensa, administrativos e culturais, proposto por Malmi e Brown (2008), no intuito de identificar o desenho do SCG. Tipologia de classificação do uso do SCG, proposto por Simons (1995). Análise da influência a partir dos 4 Cs da essência da empresa familiar: a) comando – liderança; b) continuidade – legado; c) comunidade – colaboração entre gestores familiares e funcionários; e d) conexão – relações sólidas com agentes externos, propostos por Miller e Le Breton-Miller (2005).
1.5 Fundamentos da escolha do caso: a escolha desse caso foi em decorrência de alguns fatores relevantes, como segue: (i) porque possibilita demonstrar as dinâmicas intraorganizacionais que ocorrem durante o processo de implementação e utilização de práticas gerenciais de controle, interagindo com as pressões ambientais e a essência da empresa familiar; (ii) a organização passou por um recente processo sucessório, tendo agora duas gerações familiares na gestão; (iii) a empresa conta com um conselho familiar e práticas tácitas de governanças, como um conselho de administração informal para a tomada decisória, composto por familiares gestores e familiares que não exercem cargos na organização, o que aumenta a complexidade na gestão do negócio, enriquecendo a amplitude dos dados coletados.
2 Procedimentos de campo
2.1 Viabilização do estudo: contato inicial para verificar viabilidade de realização do estudo. Entrevista não estruturada com contato inicial, obtendo autorização escrita para condução do estudo, através do Protocolo de Ética da Pesquisa (APÊNDICE A) e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B). Apresentar o roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE C), estabelecendo as pessoas a serem entrevistadas. Estabelecer os documentos iniciais que serão acessados. Como contrapartida da pesquisa, oferecer um relatório detalhado a ser entregue ao final do estudo (APÊNDICE A).
2.2 Coleta dos dados: realizar entrevista não estruturada com contatos iniciais para viabilizar o projeto e colher dados que confirmem a importância do caso para a pesquisa. Analisar dados coletados e planejar as primeiras entrevistas semiestruturadas. Realização do pré-teste, fazer melhorias, caso necessário, e repetir o pré-teste para confirmar se o roteiro de entrevistas semiestruturadas atinge as expectativas, sendo considerado adequado. Posteriormente, realizar entrevistas semiestruturadas com as pessoas chave, gravar áudio, transcrever e enviar ***feedback*** aos entrevistados para validação das entrevistas. Proceder uma análise geral dos dados obtidos das entrevistas e de observações de atividades. Manter esse processo até atingir uma redundância de respostas que não mais acrescentem informações substanciais à pesquisa (GIL, 2009). Analisar os documentos detectados como importantes durante as entrevistas e as informações coletadas através da observação não participante. Fazer uma triangulação dos conteúdos. Solicitar reuniões complementares para esclarecer dúvidas, caso existam.
3 Análise dos dados: analisar o discurso à luz das proposições teóricas do estudo.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Martins (2008) e Yin (2016).

3.2.6 Acesso ao campo

Após a análise dos dados preliminares coletados e a elaboração do roteiro de entrevistas, foi realizado pré-teste em duas empresas familiares com características similares às da empresa objeto de estudo, em 08/04/2021 e 09/04/2021, respectivamente. O pré-teste foi fundamental para a melhoria do roteiro de entrevistas, com alterações da redação em algumas questões, inclusão de novas perguntas e exclusão de outras. Com as alterações, foi realizado novamente o pré-teste em ambas as empresas em 15/04/2021 e 16/04/2021, sendo o roteiro de entrevistas semiestruturadas considerado adequado para atingir o objetivo do presente trabalho.

A visitação à organização e a realização de entrevistas presenciais com as pessoas-chave foram agendadas para 26/04/2021, data essa adiada devido às restrições impostas pela pandemia do novo coronavírus. Após a equipe empresarial e a pesquisadora completarem o esquema vacinal contra a COVID-19, a visita e as entrevistas presenciais foram remarcadas para 20/10/2021.

Em outubro de 2021, foi efetivamente iniciado o acesso ao campo. Realizou-se uma entrevista on-line com o diretor financeiro e comercial e com o diretor-presidente em 19/10/2021, com cerca de 1h30 de duração cada, porém sem gravação de áudio ou vídeo. Denominaremos o diretor financeiro e comercial de sucessor1, o diretor jurídico de sucessor2 e o diretor-presidente de fundador1. No dia 20/10/2021, na sede da indústria, foram entrevistados presencialmente a gerente de administração; a analista de Departamento Pessoal (DP) e de Recursos Humanos (RH), a analista de planejamento financeiro, o gerente de produção, um operador de produção, o sucessor1, o sucessor2 e o fundador1, com duração de 30 minutos, aproximadamente, cada entrevista. Todos permitiram gravação de áudio.

Antes das entrevistas presenciais, uma apresentação geral da proposta do projeto desta dissertação foi feita para cada entrevistado, assim como a definição de quais aspectos seriam tratados, abordando concepções relativas aos objetivos e metodologias empregadas.

Em 08/11/2021, a analista de DP e RH foi novamente entrevistada, desta vez no formato on-line e com duração aproximada de 2 horas, quando foram abordados assuntos sobre o uso dos sistemas de crenças e fronteiras na empresa, como códigos de conduta, e melhor descritos no Apêndice C (concernente ao roteiro de entrevistas), assim como sobre as informações gerais e

caracterização da empresa. Foi autorizada gravação de áudio.

Na mesma data, realizou-se uma entrevista on-line de quase 3 horas de duração com o diretor financeiro e comercial da organização (sucessor1). As questões elaboradas para o entrevistado caracterizavam os controles específicos do LOC; foram feitas perguntas sobre o foco das operações, a estrutura da organização e o estilo de gestão percebido, assim como questões focadas no planejamento. Também foi solicitado ao entrevistado que discorresse mais detalhadamente a respeito das atividades que desempenha na empresa, sendo a última entrevista realizada. Esta ocorreu devido à percepção da influência deste setor e deste gestor no negócio como um todo, tendo sido citado pela maioria dos entrevistados.

O Quadro 3 apresenta um relatório das entrevistas realizadas, assim como os entrevistados, as datas de realização das entrevistas e a duração aproximada. Com exceção das entrevistas presenciais realizadas na sede da indústria em outubro/2021, as demais foram realizadas de forma on-line. No total, foram aproximadamente 12 horas de entrevistas.

Quadro 3 – Relatório das entrevistas realizadas

Cargo/posição	Vínculo hierárquico com outro entrevistado	Vínculo (membros da família empresária)	Data da entrevista	Duração da entrevista
Diretor-presidente	"Topo da pirâmide"; gerenciamento dos setores	Pai do diretor financeiro e comercial; tio do diretor jurídico	19/10/2021 20/10/2021	01:33h 00:36h
Diretor financeiro e comercial	Subordinado ao diretor-presidente	Filho do diretor-presidente e primo do diretor jurídico	19/10/2021 20/10/2021 08/11/2021	01:33h 00:31h 02:57h
Diretor jurídico	Subordinado ao diretor-presidente	Filho do segundo fundador; sobrinho do diretor-presidente e primo do diretor financeiro e comercial	20/10/2021	00:34h
Gerente de produção	Subordinado ao diretor-presidente e ao diretor financeiro e comercial	Não se aplica	20/10/2021	00:38h
Gerente de administração	Subordinada ao diretor financeiro e comercial	Não se aplica	20/10/2021	00:42h
Analista de DP e RH	Subordinada a gerente de administração	Não se aplica	20/10/2021 08/11/2021	00:37h 02:04h
Analista de planejamento financeiro	Subordinada a gerente de administração	Não se aplica	20/10/2021	00:38h
Operador de produção	Subordinado ao gerente de produção	Não se aplica	20/10/2021	00:26h

Fonte: dados da pesquisa.

Além das entrevistas relacionadas no Quadro 3, houve tentativas de contatar o outro fundador;

porém, não obtendo retorno, a entrevista não pôde ser realizada.

3.2.7 Método de análise e interpretação de dados

Foram utilizados elementos da Análise do Discurso (AD) como método de análise e interpretação do material coletado, sendo a AD uma metodologia considerada adequada em trabalhos com dados qualitativos (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003), em destaque nos estudos organizacionais, possibilitando a interpretação das mensagens explícitas e implícitas (sentidos ocultos, silêncios e omissões), conforme Cabral (2005).

A AD surge como uma possibilidade metodológica de análise de dados que tem servido de instrumento de leitura e desvendamento do objeto em estudos organizacionais, ou seja, da realidade organizacional, demonstrando sua utilidade na aplicação das investigações em organizações (CARRIERI et al., 2006; SOUZA-RICARDO et al., 2009). As práticas da linguagem são a base da AD, porém não são seu único fundamento, que também pode demonstrar perspectivas ideológicas (CABRAL, 2005).

Sua principal característica é carregar uma convicção da centralidade do discurso na construção social, rejeitando a noção realista de que a linguagem é um meio neutro de reflexão ou descrição do mundo (GILL, 2002). Corroborando essa compreensão, ao analisarem o processo de obtenção do conhecimento, Pereira e Brito (2009) desenvolvem uma crítica à filosofia platônica, defendendo a ideia de que sujeito (indivíduo) e objeto (realidade observada) são produtos de uma interação dialógica e, desse modo, o conhecimento é fruto de uma construção social que produz sentidos através dos discursos que veiculam. Nesses discursos, então, o conhecimento é passível de ser analisado. Admitindo o conhecimento como um processo de produção de sentidos, os autores alegam que a linguagem é uma apreensão e uma compreensão, ou seja, a construção de um sentido depende sempre de outros sentidos contextualmente compreendidos.

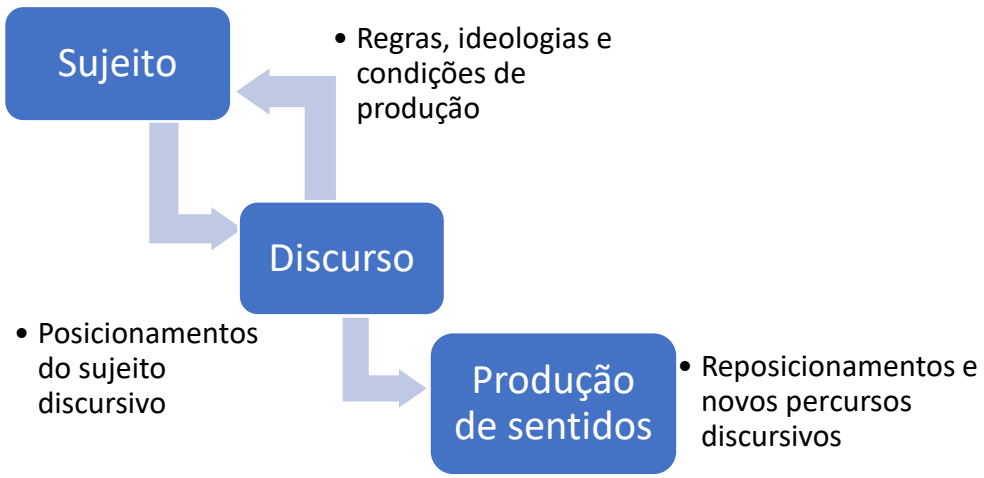
Dessa forma, um objeto não existiria por si só, mas através das diferentes interpretações a ele atribuídas pelos sujeitos ao produzirem discursos sobre esse objeto, tornando a AD um processo de compreensão desses sentidos. Todo discurso é uma defesa de ideias, que ocorre linguisticamente, por meio de estratégias discursivas, com o objetivo de persuadir o interlocutor, aquele que é o receptor desse discurso (FARIA, 2009). Para os estudos organizacionais, o entendimento da construção discursiva como uma prática social que produz

sentidos acerca da realidade organizacional leva a crer que, pela AD, é possível conhecer e investigar os fenômenos dessa realidade, desenvolvendo reflexões sobre eles (PEREIRA; BRITO, 2009).

A etapa de análise e interpretação dos dados é crucial em uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009), sendo assim, optou-se por utilizar os elementos da AD por entender que essa metodologia seria capaz de captar as implicações na produção e apreensão dos significados dos textos analisados – anotações, documentos e entrevistas –, possibilitando compreender como a teoria da riqueza socioemocional e suas características determinam as escolhas dos artefatos de controle presentes nos SCGs, em suas dimensões desenho e uso na empresa familiar.

O foco da AD é o conhecimento sobre a linguagem além das palavras, frases ou sentenças necessárias ao sucesso da comunicação. Sua abordagem contempla os padrões de linguagem através do texto, considerando-os em suas relações com os contextos social e cultural nos quais são construídos (PALTRIDGE, 2008). O conjunto de textos que manifestam um discurso é denominado intradiscurso; este, implícita ou explicitamente, está sempre em diálogo com "outras vozes" e essa relação de oposição ou afinidade do discurso com seus outros discursos é denominada interdiscurso (PEREIRA; BRITO, 2009). Pereira e Brito (2009) apresentam um modelo teórico-metodológico para aplicação da AD aos estudos organizacionais conforme Figura 8.

Figura 8 – Processo na produção de sentidos na análise de discurso



Fonte: adaptada de Pereira e Brito (2009).

Ao desenvolver a AD como metodologia, é importante que se considere ainda as ideologias que permeiam o discurso analisado. Considerando a ideologia como uma visão de mundo de

determinada classe social, ou seja, um conjunto de ideias e representações que revelam como essa classe compreende o mundo e, ainda, considerando que as ideias se concretizam através da linguagem, é possível afirmar que discurso e ideologia estão intimamente ligados (FIORIN, 2002). Nesse sentido, a ideologia se manifesta através do discurso, ou seja, é por meio deste que o sujeito revela suas impressões construídas ao longo do tempo em sua relação com o mundo.

Para a operacionalização da análise, estabeleceram-se as seguintes etapas:

a) leitura cética das entrevistas e notas analíticas produzidas durante a coleta de dados; b) codificação do texto com base no referencial teórico e na questão de pesquisa, organizando categorias de interesse: fragmentos e recortes; c) análise dos dados, comparando evidências empíricas com o estudo teórico e analisando os discursos em busca de padrões; e d) relatório das evidências encontradas.

As etapas estão presentes no Quadro 4.

Quadro 4 – Roteiro de análise

Elementos de análise de discurso	**Observações**
Condições de produção	Determinada pelo contexto sócio-histórico-ideológico; para quem falam; e a imagem que fazem de si próprios e dos outros.
Ideologias	Visões de mundo.
Percursos semânticos (temas e figuras)	Podem ser explícitos ou implícitos, podendo ainda se referir a elementos concretos ou abstratos.
Estratégias de persuasão	Escolhas do vocabulário. Personagens, ironias e silenciamentos.
Interdiscurso	Relação de oposição ou afinidade do discurso com outros discursos.

Fonte: elaborado com base em Faria (2009); Flick (2009); Gill (2002); e Pereira e Brito (2009).

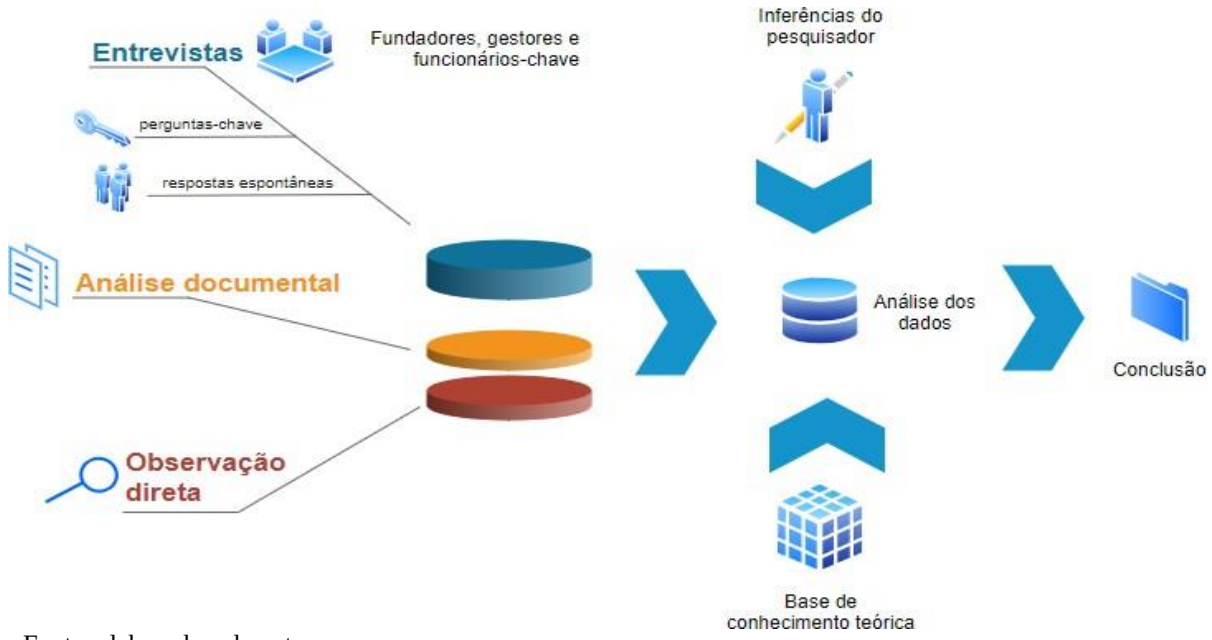
No que diz respeito à seleção e organização, dois elementos que são comumente utilizados na AD é o recorte (ORLANDI, 1989) e o enunciado (FOUCAULT, 1995). Segundo Orlandi (1989), o recorte se refere a uma unidade discursiva percebida como fragmentos correlacionados de linguagem e ocorrência. Cada texto é um adjacente de recortes discursivos que se entrecruzam e se dispersam; um recorte é um fragmento da circunstância discursiva e a análise explorada efetua-se por meio de seleção dessas integrações extraídas conforme os objetivos da pesquisa. Nesses recortes, o analista pode ponderar cada enunciado como Foucault (1995) o idealiza. Conforme o autor, o enunciado é uma pequena fração que precisa de um apoio material, tem uma data e lugar, e é determinado por um sujeito, não podendo ser

confundido com palavra ou frase. O conceito de enunciado não se restringe ao de signo linguístico, pois língua e enunciado não estão no mesmo patamar de existência.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, é descrita a interpretação dos dados, por meio da aplicação de elementos da AD. A análise dos resultados segue a lógica apresentada na Figura 1. Dessa forma, procurou-se identificar: i) o desenho e o uso do SCG da organização; e ii) elementos característicos da essência da empresa familiar. Posteriormente, buscou-se estabelecer uma comparação entre a implementação e a utilização dos artefatos de controle presentes no SCG da empresa estudada com as características da riqueza socioemocional, a base teórica deste trabalho. A Figura 9 ilustra o percurso metodológico e a análise dos dados.

Figura 9 – Percurso metodológico e análise dos dados



Fonte: elaborada pela autora.

Parte fundamental da presente análise de dados foi obtida por meio das entrevistas, sendo que não se utilizou de *software* para execução de *data mining* ou simples transcrição de arquivos de áudio para texto, optando-se pela transcrição direta por parte da pesquisadora, a qual realizou a escuta das gravações e procedeu com o processo datilográfico sem utilizar recurso externo. Depois de transcritas, as entrevistas foram validadas com os entrevistados e iniciou-se o processo de análise.

4.1 O SCG DA EMPRESAX: UMA VISÃO GERAL

Para melhor delineamento e compreensão dos fatores familiares que influenciam os artefatos presentes nas dimensões do SCG por meio das características presentes na SEW, essa primeira etapa de análise da pesquisa buscou estabelecer o desenho e o uso do SCG da EmpresaX tendo por base os modelos de Malmi e Brown (2008) – apresentado no tópico 2.3.1 – e de Simons (1995) – apresentado no tópico 2.3.2.

Devido à imensidade de práticas de controle gerencial passíveis de compor um SCG, não foi possível detalhar todas as práticas de controle gerencial aplicadas na empresa, pois isso demandaria uma amplitude de tempo e esforço que ultrapassariam as disponibilidades da presente pesquisa. Sendo assim, a discussão concentra-se nas práticas de controle gerencial identificadas, com um resumo geral apresentado no fim deste tópico, no Quadro 5, para facilitar o entendimento.

Com base nos conceitos de Malmi e Brown (2008) e na dimensão desenho do SCG da EmpresaX, considerando as evidências colhidas na análise de documentos, entrevistas e observação, de forma geral, é possível identificar a existência do **Controle de Planejamento,** sendo um planejamento com certo grau de formalização dos instrumentos gerenciais utilizados na empresa, no que compete ao curto prazo, conforme o fragmento discursivo 01:

> (01) Sobre o planejamento [...] nós abrimos planos de ações no sistema ERP para o fornecimento de informações e registros de fatos ocorridos neste planejamento. Confesso que nosso planejamento é mais voltado pro curto prazo, especialmente nessa época de tanta incerteza [referindo-se à pandemia de COVID-19] porém já conversamos e uma de nossas metas é focar também no médio e longo prazo [...] (gerente de administração).

Fica clara também a mentalidade dos sucessores no que se refere ao desejo de continuidade do negócio para que a liderança, a posse e o controle sejam direcionados a seus futuros herdeiros, assim como ocorreu entre os fundadores e aqueles, de acordo com o recorte discursivo a seguir: “Eu meio que percebo como uma coisa bonita de se ver, quando a empresa é fundada por alguém e o negócio dá tão certo que [...] a gente coloca esperança pra (sic) que os filhos, caso queiram, venham nos ajudar a tocar o barco e futuramente navegar por conta própria” (sucessor2).

Apesar de expressar o desejo de longevidade empresarial, não foram identificados registros de planejamento de longo prazo com foco estratégico, no qual seriam estabelecidas as metas e ações para o médio e longo prazo (SIMONS, 1995), como pode ser observado no fragmento

discursivo 02:

> (02) Nós conversamos muito sobre isso [planejamento de longo prazo], mas na situação atual estamos focados em nos manter estáveis e expandir o quanto pudermos [...]. Vimos muitas empresas falindo e demitindo seus funcionários, então o foco agora é não permitir que isso aconteça [referindo-se à pandemia de COVID-19]. Não temos nada sobre esse planejamento formalizado no papel, mas já discutimos no conselho da família e acredito que passando essa fase devemos iniciar algo do tipo (sucessor1).

Segundo Malmi e Brown (2008), o planejamento é uma forma de controle antecipado, tendo um papel importante no direcionamento do comportamento dos funcionários, definindo objetivos, fornecendo padrões e metas e possibilitando o alinhamento de objetivos das diversas áreas funcionais da organização. Nesse sentido, sua ausência ou deficiência no uso podem prejudicar o controle, principalmente no direcionamento dos esforços das equipe de trabalho, evidenciado no recorte discursivo: "[...] eu sinto falta de um planejamento de médio e longo prazo. Aqui a preocupação é imediatista [...], pro futuro que não tem nenhum planejamento [...]" (analista de planejamento financeiro).

Com relação ao planejamento de médio e longo prazo, foi detectada apenas uma discussão de ideias pelos gestores, sem identificação de nenhum tipo de registro formalizado ou comunicação dessas ideias, por isso considera-se que o planejamento não existe no SCG da empresa.

No **Controle Cibernético**, foi identificada a existência de um relatório gerencial referido como orçamento, utilizado em reuniões quinzenais com gestores e diretores de todas as áreas. Esse relatório é complementado por dados disponíveis no sistema ERP. Como uma das práticas gerenciais de controle mais institucionalizadas e populares entre as organizações, o orçamento torna possível uma conexão entre os vários elementos da empresa de forma abrangente, integrando processos e decisões de alocação de recursos, focando em estabelecer os níveis aceitáveis de comportamento baseados no planejamento geral da organização, confrontando com o desempenho alcançado (MALMI; BROWN, 2008).

Pode-se afirmar que o controle orçamentário é a estratégia de controle adotada *ad hoc*, sendo esta uma decisão que se pode compreender como conservadora, porém também é necessário entender que, dado o tamanho da organização, bem como seu posicionamento de mercado, tal ferramenta de controle encontra respaldo por permitir rápida detecção e correção de desvios. O orçamento foi implementado na organização juntamente com o planejamento há aproximadamente dez anos. A escolha dos artefatos se deu pelos fundadores da empresa

baseando-se em *benchmarking* e, para legitimar sua implantação e buscando agregar conhecimento e boas práticas, eles contaram com consultoria especializada na época, evidenciado no fragmento discursivo 03:

> (03) [...] Como prezo muito pelo profissionalismo e capacitação, à medida que a empresa ia crescendo, contratamos [os fundadores] uma consultoria pra alinhar e melhorar algumas questões [...]. Foi aí que começou mesmo a fazer planejamento, orçamento e outras "coisas" que eu e meu irmão víamos em outras empresas. Eu até lembro na época que falei muito da Votorantim Cimentos [...], mas é sonho, né? (fundador1).

O *benchmarking* evidencia-se como uma excelente estratégia de vantagem competitiva e está relacionado ao processo de melhoria contínua e à disseminação do conhecimento na empresa. Segundo Camp (1995), *benchmarking* é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da *performance* empresarial, imitando as ações de outras empresas e procurando fazê-lo de maneira aperfeiçoada e com melhor desempenho.

O orçamento, baseado na Demonstração do Resultado de Exercício (DRE), é projetado para uma janela de tempo semestral. A elaboração dos custos e a projeção orçamentária ocorrem internamente no ERP, o qual é alimentado com os insumos, tais como compras, vendas, prestação de serviços, contas a pagar e receber, dentre outros, sob responsabilidade da equipe administrativa. É interessante destacar que, originalmente, a revisão orçamentária ocorria mensalmente, porém, devido à detecção de múltiplos erros e divergências, o trabalho passou, há alguns meses, a ser efetuado quinzenalmente. O mesmo vale para a utilização de fluxo de caixa, que é elaborado em caráter mensal, com ajustes diários. Apesar de ainda haver dificuldades, é notável o progresso obtido, uma vez que existem investimentos na área administrativa e financeira com contratação e treinamento de funcionários, exposto no fragmento discursivo 04:

> (04) [...] Direto encontrávamos erros. Antes a revisão era mensal, mas devido aos erros passamos a revisar quinzenalmente. Ainda continuam aparecendo, mas já diminuiu muito em comparação com o que ocorria antes. [...] Sim, elaboramos fluxo de caixa, ele é mensal com ajuste diário, o pessoal do financeiro tem melhorado bastante em relação a isso, acho que até porque nos últimos tempos, com o aumento do serviço, contratamos mais gente pra apoiar no departamento e focamos no treinamento (sucessor1).

A EmpresaX utiliza como parâmetros básicos medidas financeiras, sendo faturamento, margem de contribuição bruta, índice de inadimplência, percentual de recebíveis; e não financeiras, que são, basicamente, a taxa de parada de máquinas.

Acerca de outro importante parâmetro, a análise de desempenho, nota-se que não há um

procedimento formal de *feedback* para os colaboradores. Alguns recebem *feedbacks* ocasionais, sobretudo a partir de cargos de analista e supervisor, porém não existe esse processo para posições mais técnicas ou operacionais. As tratativas no dia a dia do ambiente de trabalho, no que diz respeito à avaliação de desempenho da equipe, são feitas de maneira informal, por meio de conversas básicas entre liderança e liderados, apontando possíveis pontos de melhoria ou procedimentos que foram seguidos de maneira incorreta, sem, no entanto, haver uma formalização.

No que diz respeito aos **Controles de Remuneração e Recompensa**, foram identificados controles que podem ser entendidos como pertencentes a essa categoria. Segundo a analista de DP e RH, apesar de haver um procedimento de recompensa estipulado, que é a entrega de cesta básica para os funcionários mais assíduos, sem faltas ou saídas antecipadas injustificadas, há também o pagamento anual de uma bonificação financeira proporcional a indicadores relacionados à *performance* da produção e de vendas, contudo não há uma formalização acerca dessa bonificação.

Está em estudo a implantação formal deste último, o que demanda certo investimento de tempo e esforço do ponto de vista contábil e administrativo para chegar em faixas percentuais e valores-base que não sejam demasiadamente onerosos para a empresa, ao mesmo tempo que não sejam realmente muito abaixo do que usualmente é praticado em empresas do setor, evidenciado nos fragmentos discursivos 5 e 6:

> (5) [...] Sim, eu acompanho a assiduidade dos funcionários e aqueles que não possuem faltas ou atestados no mês ganham uma cesta básica. Além disso, os colaboradores de cargos gerenciais recebem uma porcentagem referente a participação dos lucros, a depender do que o diretor financeiro me passar. [...] O pessoal acima está estudando como vai ser essa porcentagem, mas ainda não foi batido o martelo. Acho que ainda vai levar mais ou menos um ano pra amadurecerem mais essa conversa e o tema andar. Até porque tem sido uma época atípica né, a prioridade tá (sic) sendo manter a firma andando e tentar seguir melhorando a produção e as vendas (analista de DP e RH).

Programas formalizados para retenção de talentos também são desejados, mesmo havendo, de modo informal, algo do tipo (como o pagamento de parte da faculdade de engenharia de um colaborador):

> (6) Um de nossos funcionários está fazendo faculdade de engenharia mecânica, [...] começou meio que a "brincar" com programação, planilha, essas coisas, nos momentos de folga dele... e quando o gerente da produção me mostrou o acompanhamento que esse rapaz estava fazendo, achei realmente incrível, então propus ao pessoal da empresa pra custearmos o restante da faculdade dele, já que o cara é bolsista parcial. Acho que tô fazendo minha parte, né? (sucessor1).

Com relação aos **Controles Administrativos**, referente ao desenho e estrutura da organização, foi identificado no desenho do SCG o controle através do organograma, sendo de conhecimento geral, possibilitando seu uso efetivo e pleno, demonstrando estar institucionalizado. A atualização recente ocorreu em meados de 2020 de acordo com os

recortes discursivos:“Eu sei que o organograma foi atualizado não tem muito tempo, mas de qualquer forma aqui todos têm conhecimento da ordem hierárquica [...]” (analista de DP e RH). “Não conheço o organograma, nunca vi, mas meio que imagino como está dividido, porque sei as pessoas que mandam [na empresa]” (operador de produção).

Não foram observadas práticas de governança interna formalizadas, mas a família empresária possui práticas de governança tácitas, como um conselho familiar para tomadas de decisão. Assim, partindo da visão de autores como Babic (2003) e Shleifer e Vishny (1997), assume-se a governança como um sistema de relações em que coexistem diversos atores e interesses que se organizam por meio de estruturas de poder capazes de abarcar os processos de tomada de decisões estratégicas, o exercício da liderança e a busca pela satisfação dos interesses organizacionais.

Esse conselho familiar é composto por seis membros da família: fundador1, fundador2, sucessor1, sucessor2 e as respectivas esposas dos dois fundadores. As esposas e o fundador2 não atuam diretamente na empresa, porém eles são consultados pelos responsáveis e deliberam decisões de caráter executivo no que diz respeito principalmente à alocação de recursos e/ou expansão das atividades. No que diz respeito a eventuais discordâncias sobre determinadas ações e decisões a serem tomadas, sobretudo por se tratar de uma empresa familiar, essas divergências procuram ser sanadas o quanto antes, para evitar que aborrecimentos profissionais reflitam diretamente na vida fora da empresa, observado no fragmento discursivo 07:

> (07) [...] Somos muito unidos. Aqui a gente evita brigar pra valer, porque somos família, então qualquer tipo de bate boca mais acalorado pode fazer alguém ficar magoado e tomar pro lado pessoal... E isso estraga o clima em família, né? E a família é a nossa base, tanto pra tocar o negócio quanto na nossa vida de um modo geral (fundador 1)

O trecho acima vai de encontro com um dos pilares da riqueza socioemocial, a base teórica deste trabalho. Conforme Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), a preservação da riqueza socioemocional baseia-se em um vínculo profundo de viés psicológico entre a familia proprietária e seu empreendimento, aqui sendo reforçado pelos vínculos sociais e forte apego emocional dos membros familiares, buscando sua preservação e a preservação de sua essência.

Ainda nos Controles Administrativos, um dos tipos de controle que mais vem sendo desenvolvido na empresa atualmente refere-se aos procedimentos e políticas, em que se percebe um grande esforço, especialmente nas áreas produtiva e financeira, para atualizar, desenvolver e implementar antigos e novos procedimentos que estão em fase de institucionalização (MALMI; BROWN, 2008).

Apesar das influências oriundas de maneiras mais antigas de se administrar, nota-se que há progresso em andamento. No que diz respeito a indicadores não financeiros, a parada de máquinas é um fator crítico, visto que, com máquinas indisponíveis, a produção cai. O gerente de produção trouxe informações técnicas acerca de métodos adotados visando à melhoria da produtividade, o que foi acatado pelos novos gestores e se encontra em implementação, visto o recorte discursivo a seguir: “Temos buscado criar um método usando controle estatístico de processo, para apurar as maiores causas de parada de máquina, e assim melhorar o planejamento e controle de manutenção” (sucessor1).

O desempenho da empresa, mesmo diante da pandemia de COVID-19, acabou sendo melhor do que o esperado e com um cenário otimista para os próximos anos. A expansão dos negócios foi uma grata surpresa diante de tantas dificuldades, mas isso também pode ser atribuído às práticas implantadas no processo de reestruturação recente pelo qual a firma foi submetida, a partir de 2020. Novas máquinas foram adquiridas e novas técnicas implementadas, com investimentos maiores em capacitação de pessoal, e sobretudo novas formas de lidar com a gestão multivariável de diversos setores da empresa, evidenciado no fragmento discursivo 08.

> (08) A família realmente preza pelo andamento do serviço e não gosta de mexer no que vem dando certo há tanto tempo... então acaba sendo melhor pagar treinamentos e cursos pros funcionários que já estão, e ir contratando novos à medida que o negócio evolui e se expande, do que recrutar gente aleatória do mercado e correr o risco de ir descaracterizando o funcionamento padrão que já é de conhecimento e costume de todo mundo que trabalha aqui (analista de DP e RH).

Conforme a teoria da riqueza socioemocional, o trecho acima está em consonância com a primeira dimensão da SEW: controle e influência familiar no negócio (GOMEZ-MEJIA et al., 2011). Ao manter a equipe e seu funcionamento padrão, a empresa busca não descaracterizar sua cultura e essência e, assim, demonstra seu controle e influência perante os demais atores organizacionais.

Através da visão acadêmica adquirida pelos novos diretores, bem como contatos frequentes com amigos e colegas que ocupam posições de destaque em outras empresas com significativa importância local, foi possível experimentar novas abordagens, as quais permitiram certos

cortes de custos e investimentos que trouxeram aumento da produtividade, bem como acordos com novos clientes e distribuidores que geraram expansão rápida do negócio, relatado no fragmento 09.

> (09) Os novos gestores são bem preparados, possuem capacidade técnica e experiência dentro da organização e estão desempenhando um bom trabalho. [...] eles trazem novas ideias [...] só que não são todas que são colocadas pra funcionar... de qualquer forma acho que isso vai ajudar a firma a crescer. Na verdade já está, porque a empresa está vendendo bem, mesmo com a pandemia (gerente de administração).

Finalmente, nos **Controles Culturais**, referente aos controles baseados em valores, crenças e normas sociais, apesar de os entrevistados afirmarem que a organização possui missão e visão, a maioria desconhece quais são. Quando questionados sobre a existência da missão, da visão e dos valores, tanto o fundador1 quanto os sucessores 1 e 2 mencionaram a existência de tais informações no site da empresa e nas ações, mas disseram que não existe uma cartilha a ser repassada aos colaboradores. É feita apenas uma contextualização verbal sobre tais itens no primeiro dia de trabalho, quando acontece um *tour* pela empresa, apesar de não existir nenhum tipo de treinamento de integração, visto recorte: "Não damos tal treinamento, mas o RH está com essa proposta em andamento [...]" (sucessor1).

Os sucessores 1 e 2 reconhecem a necessidade de implementação de um treinamento de integração que contenha também breve histórico da empresa e sua missão, visão e valores para ser entregue aos funcionários, gerando maior facilidade de inclusão destes, assim como inspirar e motivar os funcionários para pesquisar, criar e inovar (WIDENER, 2007). De acordo com a analista de DP e RH, foi sugerido para os membros familiares a implementação de treinamentos de integração, conforme recorte discursivo: "[...] infelizmente tal treinamento não existe...apenas uma breve contextualização sobre a história da empresa. Com certeza um treinamento do tipo auxiliria muito, inclusive já foi sugerido para os novos gestores algo do tipo e o conselho da família vai deliberar [...]" (analista de DP e RH).

Dessa forma, é possível deduzir que a empresa não possui um conjunto explícito de definições organizacionais que possa fornecer os valores básicos, propósitos e direções para a organização, conforme defendido por Simons (1995). Porém, analisando as palavras do fundador1, nota-se que os valores são difundidos de modo informal, de acordo com o seguinte recorte: "[...] os valores da empresa são os valores da família. Somos uma família unida e tentamos passar isso também no ambiente da empresa [...]" (fundador1).

Na entrevista e observação, a analista de DP e RH apresentou o ERP em que trabalha,

juntamente com algumas fichas de registro de funcionários ativos, enquanto discorria sobre o grau de parentesco da maioria destes ser algo comum na organização, assim como grande parte dos colaboradores residir nos arredores da empresa, que vão ao encontro com as informações identificadas como valores e culturas presentes na organização, corroboradas por outros entrevistados. No que diz respeito à maneira como a gestão é feita, a gerente de administração pondera que a maneira de contratar funcionários traduz reflexos da gestão familiar, relatado no fragmento discursivo 10:

> (10) [...] posso notar as escolhas da família refletindo nas ações na empresa [...] como na contratação de funcionários novos, por exemplo... é sempre por indicação de alguns funcionários daqui. Se você for olhar na folha de pagamento, por exemplo, tem um monte de sobrenomes repetidos (gerente de administração).

Ainda sobre práticas de contratação, embora logicamente os interesses da empresa estejam alinhados com a contratação de profissionais onde se supõe haver interesses em comum e determinados padrões de trabalho para este fim, a decisão da família acaba prevalecendo sobre diferentes análises que a área de DP/RH porventura tenha realizado. A família tem como prática contratar parentes de funcionários que já trabalham lá, pois o fundador1 enxerga nesta prática um meio de manter certa unidade e clima familiar, reforçando sua visão de que a empresa é uma extensão de sua família, corroborando os controles culturais (MALMI; BROWN, 2008), visualizados no seguinte recorte: “Contrato quem a família quer, independente de qualquer fator, por exemplo. Se o fundador ou algum dos gestores vier com uma indicação [...], a gente acata a vontade dos donos” (analista de DP e RH).

O próprio fato de os sucessores seguirem a tendência do fundador1 de realizar novas contratações através da indicação direta de recomendações por parte dos funcionários já presentes no quadro de colaboradores, em detrimento de processos seletivos tradicionais com publicação de vagas, triagem curricular, entre outros associados ao recrutamento e seleção, é um indicador forte de que os valores familiares de manter a empresa como sendo uma “extensão da família”, conforme relatado pelo fundador1, permanecem tendo impacto contínuo nas ações da empresa e em suas estratégias operacionais.

Com base nos conceitos de Simons (1995) e a dimensão uso do SCG da EmpresaX, considerando as evidências colhidas pela análise de documentos, entrevistas e da observação, de forma geral, é possível inferir que as práticas de controle gerencial utilizadas pela empresa possuem certo caráter de **uso diagnóstico**, ou seja, orientam o comportamento das pessoas para atuarem alinhadas com as estratégias organizacionais.

Os **controles diagnósticos**, responsáveis pelo controle das variáveis críticas de desempenho, têm por objetivo monitorar, avaliar e recompensar a realização das demandas e do atendimento às metas dentro de áreas consideradas chaves para a organização (SIMONS, 1995). Diante dessa premissa, a EmpresaX utiliza como parâmetros básicos do controle diagnóstico indicadores financeiros e não financeiros, como exposto nos controles cibernéticos.

Na contramão do aspecto punitivo do sistema diagnóstico, existe também o aspecto de recompensa. Há recebimentos de recompensas informais em uso, mas não formalizados pela organização. Os gestores procuram utilizar os controles no sentido de conduzir seus subordinados para o alcance dos objetivos estabelecidos pela gestão da empresa, monitorando os resultados e tentando manter-se dentro do previsto, por exemplo, em práticas como o orçamento, alinhando-se com os conceitos de controle diagnóstico de Simons (1995).

Em relação ao **controle interativo** de Simons (1995), o uso do controle orçamentário como principal alavanca para controle interativo tem se mostrado uma maneira tradicional, porém efetiva, dentro do que a empresa se propõe e, diante da expansão das áreas responsáveis por sua elaboração, bem como do ajuste dos prazos de revisão, pode-se afirmar que a estratégia tem logrado êxito. Pelo acompanhamento constante dos parâmetros orçamentários e do fluxo de caixa, nota-se que há uma medição de *performance*, reforçado o previsto por Ittner e Larcker (1998), os quais indicam a medição constante da *performance* como uma prática de aplicação bastante ampla em sistema de controle interativo. Ainda no que diz respeito ao uso de controle interativo, em reforço ao acompanhamento orçamentário, há também a presença de relatórios gerenciais que permitem uma compreensão mais ampla acerca da saúde financeira da organização e auxiliam na tomada de decisão.

Com base nos conceitos de Simons (1995), os dados coletados **evidenciaram o uso** através do **sistema de crenças**. Como já discutido anteriormente no desenho referente aos controles culturais, a empresa não possui um conjunto explícito de definições e diretrizes comunicadas formalmente pela direção e enfatizadas sistematicamente, por exemplo, visão e missão, e que pudesse fornecer os valores básicos, propósitos e direções para a organização. Porém, os valores familiares estão presentes e institucionalizados na organização, como as contratações de parentes de colaboradores residentes nos arredores da empresa serem algo comum e de conhecimento geral dos atores organizacionais, sendo uma estratégia adotada para manter os valores e cultura da empresa, traduzindo reflexos da gestão familiar.

O uso através do **sistema de restrições** não foi evidenciado, apesar de a empresa possuir um regulamento interno, o qual se concentra em uso de uniforme, benefícios trabalhistas e manuais

de conduta – este último item voltado apenas para funcionários da produção –, não se alinhando com as perspectivas de Simons (1995) e Oyadomari e outros (2013) de um sistema como instrumento de apoio à tomada de decisão. Embora se possa dizer que o sistema de fronteiras da empresa esteja dentro de padrões básicos oriundos do meio industrial, como a presença de normas de segurança do trabalho na área operacional e normativas, deve-se reforçar que tais restrições não têm caráter com foco gerencial, mas sobretudo para identificação e segurança.

Ao analisar os dados coletados, foi possível identificar que a empresa possui alguns elementos do modelo Malmi e Brown (2008) em seu desenho do SCG, e, quanto ao uso na visão de Simons (1995), alguns artefatos são utilizados parcialmente, como sintetizado no Quadro 5.

Quadro 5 – Visão geral do SCG da EmpresaX

Elementos do desenho	Componentes do desenho	Caracterização do uso
Planejamento	**Planejamento de ações:** semestral	Curto prazo. Sistema ERP dividido por áreas.
	Planejamento de longo prazo: não identificado	Nada formalizado, apenas discussão de ideias.
Cibernético	**Orçamento**: relatório gerencial semestral baseado em DRE e complementado por dados fornecidos por todas as áreas (ERP)	Previsão semestral de receitas e despesas quinzenais. Utilizado em reuniões quinzenais de ajustes e prestação de contas.
	Medidas Financeiras:	Faturamento; margem de contribuição bruta; índice de inadimplência; percentual de recebíveis; custo dos produtos vendidos. Relatórios diários de faturamento e metas.
	Medidas não financeiras:	Taxa de parada de máquinas. Aplicados aos processos da cadeia produtiva.
	Híbridos de medidas financeiras e não financeiras: não identificados	Não identificados.
Remuneração e recompensa	Compensação por assiduidade aos colaboradores sem faltas ou atrasos injustificados, com entregas de cestas básicas mensais.	Entrega de cesta básica para os funcionários mais assíduos; pagamento anual de bonificação financeira para cargos gerenciais (não formal). Há, de modo informal, o pagamento de parte da faculdade de um colaborador.
Administrativo	**Desenho e estrutura organizacional:** organograma.	Atualizado em meados de 2020, é de conhecimento de todos.
	Estruturas de governança: não identificado.	Conselho da família empresária para tomada decisória.
	Procedimentos e políticas: atualização e desenvolvimento de novos procedimentos.	Esforço das áreas produtiva e financeira para atualizar, desenvolver e implementar novos procedimentos.
Cultural	**Controles baseados em valor:** não foi identificado um conjunto explícito de definições organizacionais que forneça os valores básicos, propósitos e direções para a organização.	Valores familiares estão intrinsicamente presentes e institucionalizados na organização, como contratações de parentes de colaboradores ser algo comum e de conhecimento geral dos atores organizacionais, sendo uma estratégia adotada para manter os valores e a cultura da empresa familiar, traduzindo reflexos da gestão familiar.
	Controle de clãs: não identificado.	
	Símbolos: uso do uniforme.	

Fonte: desenvolvido pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa. Referencial teórico: Malmi e Brown (2008) e Simons (1995).

Pode-se extrair do quadro analisado os elementos de controle gerencial presentes na dimensão desenho e dimensão uso na organização familiar estudada; sua adoção; como estes elementos são utilizados pela organização e se estes controles já são considerados formalizados.

4.2 ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR: EMPRESAX

Conforme seção 2.1, o modelo de Miller e Le Breton-Miller (2005), designado pelo autores como os 4 Cs da essência da empresa familiar, foi utilizado como base para um conjunto de perguntas realizadas durante o processo de entrevistas que teve como foco identificar quais são os elementos característicos da essência da empresa familiar na EmpresaX.

No que se refere ao **comando** organizacional como parte da essência da empresa familiar, todos os entrevistados foram unânimes em reportar que a empresa é, de fato, 100% familiar, com a participação acionária sendo detida exclusivamente por membros familiares. Conforme Miller e Le Breton-Miller (2005), no comando, a liderança da organização deve ser exercida por membros da família empresária ou profissionais por estes contratados. A família exerce sua influência perante todos os aspectos do negócio, sendo que os novos gestores têm tido êxito no processo de tomada decisória (principalmente por estarem enfrentando, no momento da redação deste texto, o cenário pandêmico mundial).

> (11) Os rapazes [sucessor1 e 2] assumiram a parte de gestão mesmo na época da pandemia, o que nos preocupou um pouco [...], mas eles estão se saindo muito bem. Mantiveram o que funciona e estão trabalhando pra melhorar as outras áreas [...], deram treinamento pros(sic) funcionários, e estão informatizando mais a empresa, principalmente nessa parte [de produção], que é a principal [...] eles vão fazendo cursos e trazendo ideias novas também [...], só sei que está funcionando e eu fiquei positivamente surpreso (gerente de produção).

O fragmento discursivo 11 está em consonância com o atributo que considera como prioridade decisões corajosas e com viés adaptativo, a fim de manter a empresa competitiva (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005). Os negócios continuam fluindo com sucesso e com tendência de crescimento. Apesar dos cargos de gestão e do fato de estarem abaixo somente do fundador1, que ocupa o posto de diretor-presidente da firma até o presente momento, é notório que os novos gestores ainda sentem relativa pressão, visto que um dos fundadores ainda está presente na organização.

De fato, não há como dissociar o aspecto familiar do aspecto profissional em uma empresa cuja

constituição traz consigo toda uma carga emocional (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013). A seguir está o fragmento discursivo 12, atualmente diretor financeiro e comercial, quando perguntado sobre sua percepção acerca das duas gerações presentes na empresa:

> (12) O fundador manda e a gente obedece (risos). Tem bastante conflito, a gente quase se bate aqui (risos). É brincadeira, no geral nos entendemos. Tá (sic) certo que por ele estar sempre por aqui e ainda ser o "dono" do negócio, a gente dá muito crédito pro (sic) que ele diz, porém já deixamos claro, eu e o primo [sucessor2], que agora é a gente que está tomando conta dos processos, ahn, mais operacionais da coisa toda, e que ele poderia ficar tranquilo que a gente jamais ia fazer alguma coisa que fosse contra os princípios dele e que a gente acabou herdando também. Mas você sabe né, você tem quase a mesma idade que eu [referindo-se à pesquisadora], então a gente é de uma geração diferente, que teve acesso a umas tecnologias mais novas muito cedo, então até mesmo o jeito de ver o mundo acaba sendo diferente. Mas apesar disso, a gente lida muito bem uns com os outros [...] (sucessor1).

O sucessor 2, conforme fragmento 13, possui uma visão similar e também demonstra ter ciência de seu papel como membro fundamental da nova geração de gestores do empreendimento:

> (13) Ocasionalmente ocorre algum conflito, mais por conta de pontos de vista diferentes, mas creio ser algo geracional, geração Y, boomer, esses nomes aí... Mas no geral acho que caminhamos bem. O segredo pro negócio ter sucesso é reconhecer que existe a hierarquia, que existe a história que foi construída, mas que existem novas técnicas e estratégias, que justamente estamos tentando implementar, e creio que estamos tendo sucesso nisso (sucessor2).

A analista de DP e RH corroborou o que foi informado pelos membros da família entrevistados, apesar de que, no que se refere a comando, ela não possui um papel efetivamente de liderança. Contudo, sua posição no departamento pessoal e de recursos humanos a permite ter um vislumbre do microcosmo que é a empresa estudada, em relação ao mercado como um todo, e a possibilitou inferir uma análise similar acerca da forte presença do fundador1 exercendo influência, ainda que por vezes indireta, sobre os comportamentos dos demais gestores, evidenciado no recorte a seguir: "A única questão é o fundador, que tem o papel de diretor na empresa. Percebo que ele influencia todos, inclusive os meninos [sucessores 1 e 2] em várias questões, mas não sei dizer se isso é bom ou ruim" (analista de DP e RH).

Percebe-se também por esse trecho que a profissional entrevistada não demonstra ter plena certeza se a influência do fundador1 é um aspecto positivo ou negativo, visto que o forte apego que este demonstra em relação ao empreendimento o mantém atuante nos negócios, sendo tal presença cotidiana um fator de controle por parte do fundador sobre decisões-chave a serem tomadas. Há de se destacar que, enquanto o fundador1 acredita que a gestão da empresa seja plenamente conduzida com viés profissional, a gerente de administração tem uma percepção um pouco diferente, enxergando na gestão da empresa aspectos mais pessoais, conforme

recortes discursivos: “[...] gestão totalmente profissional [...] valorizo muito experiência, dedicação e preparo” (fundador1) e “Acredito que a gestão aqui é mais pessoal, porque diversas vezes pude notar interesses pessoais da família em suas decisões na empresa [...], como é o caso da contratação de colaboradores” (gerente de administração).

A fala da gerente de administração converge para algumas dimensões presentes na teoria da riqueza socioemocional, como a primeira dimensão, que se refere à influência dos agentes familiares exercendo decisões estratégicas (tomada decisória); como também na quinta dimensão, relacionada ao processo sucessório, onde se dá sequência ao legado por meio da continuidade das operações do negócio (no caso, a forma como se dá a contratação dos colaboradores, que permanece a mesma desde a fundação da empresa).

A gerente citada ingressou no quadro de funcionários da companhia em 2009, ou seja, há 12 anos, tendo iniciado na firma como estagiária de segurança do trabalho e se desenvolvido acadêmica e profissionalmente, optando por migrar da área de segurança para o setor administrativo. Ela entrou na empresa pouco antes dos sucessores começarem a atuar, inicialmente em cargos mais operacionais, e acompanhou o crescimento da firma e a contratação de novos funcionários, bem como a expansão e a forma como a empresa é comandada, tendo colaborado em parte na tomada de decisões estratégicas para o bom funcionamento do negócio.

Na visita *in loco* e nas diversas conversas informais realizadas com os funcionários, além das entrevistas realizadas com os diferentes atores organizacionais, foi possível observar a formação de um corpo de colaboradores coeso, ao mesmo tempo que diverso. Com ideias e perspectivas de vida usualmente diferentes sob diversas ópticas, corrobora de maneira empírica uma característica considerada icônica do comando dentro do *framework* teórico estudado, que diz respeito à criação e à manutenção de uma equipe simultaneamente diversificada (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005).

Em relação à **continuidade**, os novos gestores, herdeiros diretos dos fundadores, ingressaram cedo no quadro da organização. O sucessor2 trabalhou por alguns anos na empresa, inicialmente em cargos mais operacionais e depois gradualmente alçando maiores *rankings*, porém depois saiu da organização, priorizando seus estudos no ramo do Direito. Naquele momento de sua vida, alimentava o sonho profissional de seguir carreira na área jurídica. Posteriormente, contudo, o sucessor2 optou por regressar à empresa, por ter retomado o gosto pelo negócio, exposto no fragmento 14:

> (14) Sou filho de um dos fundadores e comecei a trabalhar na empresa a pedido do meu pai, de forma um tanto, ahn, análoga ao meu primo, porém saí após uns anos devido a estar buscando outros rumos pra (sic) minha carreira naquele momento. Eu cursava faculdade de Direito e tinha como meta passar em concurso. Mas depois voltei a me interessar pelo negócio, e reingressei na firma já com a finalidade de ficar na empresa e crescer junto dela. Como já conhecia o básico das atividades e boa parte dos funcionários, não senti tanta dificuldade [...] (sucessor 2).

É digno de nota que seu pai, o fundador2, ainda que atualmente não esteja mais diretamente vinculado à empresa do ponto de vista do cotidiano de trabalho (embora tenha quotas de participação e seja um dos seis membros familiares que constituem uma espécie de conselho informal da empresa), foi uma inspiração para que o sucessor2 retomasse o interesse pelo negócio da família e desenvolvesse genuíno interesse em participar daquilo que seu pai e seu tio construíram com tantas dificuldades e desafios.

Evidentemente, a relação entre **comando** e **continuidade** não necessariamente implica uma rota linear, pois, como foi o caso com esse sucessor, ele optou por se dedicar a outra carreira em determinado momento, porém regressou à firma, mantendo ainda a recordação de boa parte das atividades e da rotina que havia desempenhado. Percebe-se que o conceito de continuidade é um componente muito relevante da essência, sendo que também está intrinsecamente relacionado à maneira como os gestores enxergam suas carreiras e principalmente a si próprios, visto que, tal como reportado anteriormente, não há como dissociar diferentes personas na vida profissional e pessoal (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005).

O sucessor1 também iniciou sua trajetória na empresa cedo, logo no começo da vida adulta (por volta dos 18 anos), tendo iniciado em cargos de menor responsabilidade hierárquica, auxiliando em demandas de viés mais logístico e operacional, até que o seu pai (fundador1) desenvolvesse confiança o suficiente em sua capacidade analítica e estratégica, assim como na experiência adquirida, para formalizá-lo em posição gerencial na firma. Quando arguido acerca da gestão familiar, o fragmento 15 foi proferido:

> (15) [...] falta um pouquinho de formalização na gestão familiar. Os fundadores forçam a gente [sucessores] a assumir cargos de alta gestão dentro da empresa e muitas vezes os familiares não estão preparados e a empresa sofre por isso. Eu, por exemplo, assumi boa parte por necessidade. Algumas horas eu não tinha traquejo pra lidar com alguma situação ou conhecimento profundo da área financeira. Já tinha conhecimento prático, mas faltava um conhecimento mais profundo. Eu e meu primo, a gente meio que dividiu os papéis. Hoje ele atua no jurídico. Mas certamente a gestão tem um caráter mais pessoal. A família manda (sucessor1).

Nota-se pela fala do sucessor1 certa pressão familiar para o exercício de cargos de gestão, sobretudo oriundos dos fundadores, possuindo consistência com as afirmações do sucessor2,

que também destacou certo impacto no recomeço de sua jornada na empresa. Destaca-se também a ênfase no fato de que a família decide, corroborando para que se possa inferir que não há como atribuir o total controle sobre a empresa somente ao fundador1, visto que ele está delegando atribuições aos sucessores, caracterizando assim o processo de continuidade preconizado no modelo teórico, à luz da abordagem pelos 4 Cs, uma vez que a essência do negócio familiar acaba por compreender também, de certa maneira, a legitimidade percebida pelos *stakeholders* e pela própria família em relação à propriedade e à gestão da organização, conforme preconizado por Miller e Le Breton-Miller (2005).

Cabe ressaltar que os sucessores ainda não possuem filhos, sendo que apenas o sucessor1 encontra-se casado no momento. Em recortes da entrevista, ele evidencia o desejo no que se refere à eventual continuidade do negócio familiar: “Ah eu acho que seria legal se meu filho ou filha, o que vier né, assumisse a firma e fosse dando continuidade [...], passasse para seus filhos e assim por diante” (sucessor1).

Outra percepção da continuidade foi relatada pela analista de DP e RH, uma vez que a profissional se encontra no quadro de funcionários há nove anos, quando os atuais sucessores estavam ingressando na empresa em *rankings* mais baixos, a fim de obter experiência prática e compreensão acerca do negócio, conforme explicitado anteriormente. Até devido a seu cargo consideravelmente estratégico sob o ponto de vista de gestão de capital humano, a analista relata sobre o processo de continuidade como algo que já era, de certa forma, previsto pelos demais colaboradores da organização, uma vez que, em conversas informais, era nítida a percepção de que, tal qual o fundador2 já havia saído do cotidiano gerencial do negócio, ocupando hoje um papel no conselho administrativo, o mesmo eventualmente ocorrerá com o fundador1, e o ingresso de seus herdeiros na empresa foi visto pelos funcionários como o preparo para que uma nova geração viesse a assumir o controle, evidenciado pelo fragmento 16:

> (16) Assim que os meninos [sucessores 1 e 2] começaram a aparecer nas salas de reuniões da empresa, os funcionários já começaram as famosas “conversas de corredor” dizendo que em breve o “mais velho” [fundador1] iria sair e por isso já estava treinando os herdeiros [...] e esse processo despertou insegurança em alguns dos funcionários mais velhos de casa, que achavam que os meninos iriam sair trocando a equipe por pessoas mais jovens e com formação técnica ou acadêmica [...] (analista de DP e RH).

O posicionamento da profissional reflete a imersão na qual ela se encontra, ressonando com o ponto de vista do fundador1 acerca da permanência dos antigos funcionários, ou da contratação de pessoas próximas ou relacionadas a eles, visando a não descaracterizar a noção de vínculos entre famílias, que é tratado como um fator icônico da firma.

De fato, a analista informa que a empresa opta por pagar treinamentos e reciclagem profissional para profissionais já contratados, e realizar novas contratações apenas mediante a expansão do negócio. Tal visão apresenta certo caráter humanístico e vem na contramão da visão meramente mecanicista sob a qual diversas empresas têm enxergado seus funcionários.

Apesar de o objetivo lógico de qualquer empreendimento comercial ser a prospecção de lucro, o RH da firma e seus controladores aparentemente buscam aliar o desenvolvimento do negócio com a permanência de colaboradores que remontam ao início das operações, mantendo um aspecto intrinsecamente familiar e proporcionando certo conforto emocional aos proprietários e controladores, por identificarem, dentre tantos e diversos colaboradores, alguns nomes e rostos conhecidos do começo do empreendimento. O fundador1, conforme fragmento discursivo 17, acredita veementemente que os sucessores e demais membros da empresa, familiares ou não, têm real e sincera lealdade aos objetivos do grupo e possuem orgulho em pertencer à firma:

> (17) [...] aqui todos os funcionários são tratados como família, não faço distinção se é parente meu ou não. Eu posso garantir que todos aqui são leais a essa nossa grande família e têm orgulho em fazer parte dela. Todos têm liberdade pra (sic) trabalhar da forma que achar melhor e sempre que precisar de algo ou tiver alguma dúvida, sabem onde me achar [...] (fundador1).

Tal afirmação sobre os funcionários terem liberdade para exercerem suas funções e certa acessibilidade ao alto escalão vai ao encontro com os recortes extraídos das entrevistas com os novos gestores, o que indica a continuidade da preocupação por parte da família empresária com seus subordinados e a firma como um todo: “[...] damos liberdade pra que os funcionários trabalhem e eles podem nos procurar quando precisar [...]” (sucessor1) e “[...] os colaboradores exercem suas funções sem nossa interferência, salvo raras exceções [...]. Porém, em caso de dúvidas, estamos sempre disponíveis pra auxiliar no que for possível” (sucessor2).

As falas corroboram os dados obtidos através de observações e entrevistas, onde nota-se a liberdade dos funcionários em tomadas decisórias mais simples e atitudes que revelam certa independência por parte destes, evidenciados pelos recortes: “[...] Tenho liberdade nas tomadas de decisão meio que pré definidas pela diretoria, mas em casos mais críticos eu peço ajuda mesmo [...]. No geral, ninguém interfere no meu trabalho [...]” (gerente de administração) e “[...] aqui é muito tranquilo pra trabalhar, você consegue desenvolver seu próprio raciocínio e os superiores escutam as opiniões [...]. Mas no início eu tinha muitas dúvidas mesmo e vivia pedindo socorro. Graças a Deus sempre ajudaram” (analista de planejamento financeiro).

Embora não haja um programa formalizado de bolsas de estudo na empresa, não passou despercebida a proatividade de um funcionário que trouxe para dentro da organização uma experiência positiva obtida externamente, estimulando a atitude, por parte dos novos gestores, de custear parte dos estudos do colaborador. Esse fato encontra respaldo em atitudes um tanto similares, dadas as devidas proporções, adotadas pelos fundadores nos primórdios da existência da empresa, quando eles ajudaram seus primeiros funcionários, doando materiais de construção para que estes iniciassem a obra de suas respectivas casas. Dessa forma, nota-se a continuidade da empresa familiar, incluindo aspectos positivos advindos da forma de conduzir o negócio por parte dos fundadores.

Apesar de a integração entre os denominados 4 Cs ser notória, a **comunidade** e a **conexão** têm maior interatividade entre si, visto que as conexões que a firma familiar estabelece com as demais partes interessadas, tais como clientes, fornecedores, poder público, comunidade externa, entre outras, também traduzem um aspecto intrínseco das relações interperssoais que norteiam o fluxo dos negócios e as tratativas de ordem econômica, jurídica, administrativa, entre outras esferas da vida corporativa (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005).

Conforme fragmento advindo da entrevista conduzida com o fundador1, é notória a ênfase no microcosmo composto por sua família, pois ele enxerga a empresa como uma continuidade de sua família e como extensão inerente à sua comunidade familiar, que ramifica para as demais pessoas ligadas direta e indiretamente ao negócio:

> (18) [...] a empresa faz parte da minha vida [...], os funcionários se tornaram parte da família, e a família deles é minha família também. Eu falo com eles dessa maneira mesmo, tanto que na hora de contratar algum novo colaborador, primeiro vejo se eles me indicam algum parente de confiança [...], o mesmo vale para a maioria dos nossos clientes, são como irmãos pra mim [...] (fundador1).

A respeito da relação com os clientes, fornecedores, entre outros agentes externos, e sobre como a família se relaciona com a região em que está localizada, o fundador1 relatou que a relação é antiga e baseada em respeito e amizades mútuas,afirmações evidenciadas pelo fragmento discursivo 19.

> (19) Quando abri a empresa aqui não tinha praticamente nada além do areial. Vi essa região crescendo ao redor da indústria e tenho muito apreço por ela. Meus funcionários são a grande maioria daqui [...], vejo essas contratações como uma forma de ajudar, porque ainda é uma região pequena e também porque a indústria, como você pode reparar, não fica num local de fácil acesso. Uni o útil ao agradável e em todos estes anos não me arrependi [...], inclusive a relação que temos com a maioria de nossos clientes e fornecedores também é muito antiga [...] e vêm dando certo até hoje devido ao grande respeito e amizade que temos uns pelos outros. Já nos ajudamos muito em situações de crises [...] (fundador1).

Ainda sobre as relações com *stakeholders* e com a **comunidade** onde a firma está inserida, os sucessores 1 e 2 possuem visões parecidas. De acordo com o sucessor1, a prioridade de contratação da empresa é para os moradores da área, sendo que muitos dos colaboradores são parentes uns dos outros, ou possuem relações próximas, tais como vizinhos, membros de uma mesma igreja, entre outros. Interessante também notar o interesse em profissionalizar a equipe e a comunidade externa, oferecendo cursos rápidos e palestras sobre temas envolvendo construção civil básica e permitindo certa capacitação para quem, de outra forma, talvez teria menos acesso ao emprego formal.

Conforme Dyer e Whetten (2006), a imagem da empresa familiar perante a sociedade reflete a imagem da família empresária, o que permite concluir que uma boa imagem diante da sociedade reforça e amplia o orgulho daquelas pessoas em estarem no comando organizacional, agindo como um mecanismo emocional de recompensa, o que converge para a terceira dimensão da riqueza socioemocional, relacionada ao fato de que empresas familiares normalmente estão enraizadas em suas localidades de origem e atuação, assim sendo, é comum que utilizem recursos para promover eventos com viés social, mantendo e ampliando uma imagem positiva em seus arredores.

> (20) Temos muito apreço e carinho pela região, a maioria esmagadora dos colaboradores são daqui. É uma região simples, então buscamos dar palestras pra (sic) ensinar profissão aos moradores, assim como prioridade de contratação de quem reside aqui. Também realizamos campanhas de arrecadação de alimentos, roupas e brinquedos para famílias carentes da região. Ainda quero ver essa região crescer muito (sucessor1).

O relatado pelo sucessor2 está de acordo com a resposta do sucessor1 sobre essa proximidade com a comunidade, reforçando os laços de comunidade e conexão, assim como a riqueza socioemocional, e estando de acordo com a visão do fundador, presente no fragmento 21:

> (21) A gente procura agregar valor não somente à nossa empresa, mas também aos arredores. A grande maioria dos funcionários mora aqui na região e, de certa maneira, me sinto orgulhoso pois a empresa e nossa família são bem queridas por aqui, justamente por ajudar a gerar emprego e renda e movimentar a economia local. A gente faz eventos voltados à comunidade quando é possível, e também abrimos vagas [...] para que jovens locais possam aprender uma profissão e até mesmo ir crescendo aqui. Queremos mesmo manter o aspecto de uma grande família! (sucessor2).

A forma como a EmpresaX se relaciona com a comunidade onde está inserida tem fundamental importância na compreensão da operação da empresa familiar. Nota-se maior destaque para a relação direta com a comunidade e suas conexões, como eventos de cunho sociocultural

(BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012).

A iniciativa de abertura de vagas priorizando residentes da localidade e indicações oriundas de pessoas que já trabalham na empresa mostra um foco em desenvolvimento contínuo e renovação dos quadros, visto que ocorre a mesclagem de gerações dentro da companhia. Interessante ressaltar que o sucessor2, até mesmo por sua formação de caráter jurídico e outras experiências de mercado antes de retornar à empresa, tratou pessoalmente junto com outras empresas acerca da obtenção e estruturação formal para seus programas de captação e treinamento.

No que diz respeito à inserção dentro da localidade na qual a empresa estudada se encontra, não somente os sucessores são unânimes em destacar a relevância que a firma tem para a região, pela grande maioria de seus funcionários serem moradores dos arredores, promovendo assim emprego e renda, sobretudo diante do estigma que ainda existe em relação à área, como também os próprios funcionários parecem ter esse senso de reconhecimento e, de certa forma, até gratidão pela empresa. O operador de produção entrevistado, inclusive, reforça a importância que a empresa tem em sua vida pela mudança de paradigma que vem promovendo em sua visão de mundo e pela perspectiva de crescimento e evolução profissional e pessoal, de acordo com o fragmento discursivo 21:

> (21) Então, tem um colega nosso que faz faculdade de engenharia. [...] ele pegou um monte de coisa que tava anotado numas folhas guardadas no arquivo e saiu passando pro (sic) computador, e com aquilo ele desenhou uns gráficos bonitos, fez umas contas, e o negócio ficou tão "top" que chegou no ouvido do diretor, que agora tá (sic) pagando parte da faculdade do cara. Tá (sic) certo que eu não entendo dessas coisas e tal, mas ver o cara crescendo assim e chamando a atenção meio que tem me motivado a querer aprender, sabe? Vou fazer o Enem e se der tudo certo vou ver se entro numa faculdade, tô (sic) pensando em estudar alguma coisa pra (sic) mecânica, mas se não der certo, vou estudar pelo menos um curso técnico ou coisa assim... mas não quero ficar parado. [A autora pergunta se ele já tinha pensado nisso antes de entrar na empresa]. – Não, na verdade eu nem tinha ideia do que eu ia querer fazer, mas meu primo me encaixou aqui, eu tava (sic) parado, e nunca fui de querer entrar no meio de coisa errada, então vim trabalhar, mas curti mesmo o que a gente faz aqui, e quero crescer (operador de produção).

Sabe-se que a iniciativa de querer progredir social e profissionalmente é uma escolha de cada um, porém é inegável que a presença de pessoas próximas que estejam experimentando algum tipo de crescimento e desenvolvimento próprios pode acabar funcionando como um catalisador para que o indivíduo também busque melhoria para sua própria vida. Nesse ponto, nota-se que a visão do colaborador acerca de possibilidades para sua carreira é algo que ele, anteriormente, não tinha de maneira clara, mas a experiência profissional que tem experimentado na firma, bem como os exemplos próximos e a própria influência positiva que a empresa exerce sobre a

localidade onde está inserida, proporciona tal mudança de paradigma.

Corroborando o que foi relatado pelos sucessores, o fragmento da conclusão da analista de DP e RH responde ao questionamento sobre como a família se relaciona com a região na qual está localizada, reforçando a presença da empresa na localidade com vistas a ajudar os moradores, dentro de suas possibilidades:

> (22) Ah, a empresa nasceu e está aqui até hoje, empregando os moradores e realizando eventos para ajudar os mais necessitados, já que a maioria das famílias dos arredores são carentes. O próprio [nome do sucessor1] vai até os comércios de materiais de construção da região juntamente com outros funcionários ensinar como se utiliza os produtos para rejuntar pisos, paredes... além de palestras profissionalizantes. Acho muito legal essa iniciativa (analista de DP e RH).

A fala da entrevistada permite notar certa influência exercida pela família empresária na região, sobretudo porque a maioria dos funcionários reside nos arredores, sendo a empresa uma fonte relevante de emprego e renda.

4.3 EMPRESAX: ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO E A UTILIZAÇÃO

A teoria da riqueza socioemocional, ou *Socioemotional Wealth Theory* (SEW), é, conforme abordado na seção 2.2, um modelo proposto por Gomez-Mejia e outros (2007) que analisa fatores não relacionados à riqueza econômica e material de uma empresa familiar tão somente, mas que trata de percepções menos tangíveis do ponto de vista analítico. Devido às relações familiares e emocionais investidas, tal modelo é considerado de elevada relevância para tais organizações, sendo capaz de medir a influência da família empresária perante a organização (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014).

Percorrendo a região em que a empresa está inserida, por meio da observação não participante e conversas informais realizadas no dia 20/10/2021, é notória a forte relação entre comunidade e empresa, atributo preconizado por Gomez-Mejia (2007). O *tour* realizado pela indústria na mesma data propiciou também muitas conversas informais que enriqueceram as informações sobre laços de sangue entre funcionários e a relação entre a empresa e a região. Um grande número de colaboradores destaca a admiração e o respeito que eles, seus familiares e moradores locais possuem em relação à organização.

Como observado nos dados coletados e nas entrevistas apresentadas nos tópicos anteriores, o SCG da EmpresaX resulta de diversas interações sociais que se desenvolvem na organização e

é influenciado principalmente pelo agente familiar, assim como valores e cultura, mas também é permeado pelas relações de poder, modelos de outras empresas e outros elementos e atores que compõem a realidade organizacional. É possível conceber que esse SCG é socialmente construído, como preconizado por Berry e outros (2009).

Conforme os gestores, o orçamento exerce um papel chave na empresa. É com ele que são definidos as métricas de investimento e o posicionamento no mercado. De acordo com o orçamento, é possível avaliar o desempenho de cada setor e prospectar as diretrizes a serem seguidas pela empresa (MALMI; BROWN, 2008). Mesmo a organização existindo há mais de 20 anos, o orçamento formal somente foi adotado há, aproximadamente, dez anos, juntamente com o planejamento. Quinzenalmente, é feita uma reunião de diretoria e gerência em que são discutidos os desvios do orçamento, assim como a realização de ajustes. Tanto a existência quanto a utilização do orçamento para acompanhamento dos resultados da empresa demonstram a preocupação da família empresária em formalizar procedimentos de controle gerencial, o que corrobora o achado de Mucci e outros (2021), ou seja, à medida que a organização cresce e surge a intenção de transferência da gestão para a próxima geração, a família utiliza-se de procedimentos mais formais de controle para acompanhar, planejar e acompanhar os resultados.

Observou-se, porém, que o planejamento institucionalizado na organização possui foco apenas no curto prazo, mesmo com os gestores demonstrando desejo de sucessão por herança familiar e um desejo no longo prazo. Esse achado diverge da tendência identificada por Chua, Chrisman e Sharma (1999), Anderson, Jack e Dodd (2005) e Zellweger e Sieger (2012), os quais ressaltam a preocupação das empresas familiares com os objetivos de longo prazo, para que sua essência, seus valores e sua cultura também sejam passados por gerações.

Os resultados apontam que as escolhas dos artefatos de controle gerencial adotados ocorrem por decisão dos membros familiares presentes no conselho e a adoção desses artefatos é feita, normalmente, com apoio de consultores. Aqui temos novamente aspectos da riqueza socioemocional, com membros da família exercendo decisões estratégicas, enquanto buscam o fortalecimento da identidade entre seus gestores/membros e a organização.

Para legitimar a implantação dos artefatos presentes de fato na dimensão desenho, foi percebido que essa se deu através de consultoria baseada em *benchmarking*. Os artefatos totalmente institucionalizados, ou seja, presentes tanto na dimensão desenho quanto na dimensão uso do SCG são: o planos de ações (curto prazo); o orçamento; o organograma (estrutura organizacional); os procedimentos e políticas; e o controle por símbolos (neste caso, sendo representado pelo uso do uniforme). Remuneração e recompensas estão em parte

institucionalizadas, sendo formalizadas no desenho do SCG apenas as cestas básicas por assiduidade aos colaboradores, porém na dimensão uso também existem as bonificações financeiras pagas anualmente para cargos gerenciais, assim como o pagamento de parte da faculdade de um colaborador.

Apesar de os valores culturais e familiares estarem intrinsecamente presentes na organização, no modo como os atores organizacionais agem, e serem de conhecimento geral, não é apresentado aos colaboradores algo que contenha a missão e a visão da empresa (como cartilhas ou um quadro em local visível a todos), assim como não há treinamento de integração. Portanto, não se pode afirmar que este item está institucionalizado no SCG, mesmo que a empresa familiar se baseie em seus valores, crenças e cultura para o funcionamento organizacional.

Verifica-se que o sistema de crenças não está institucionalizado na dimensão desenho, porém se faz presente na dimensão uso devido às características familiares dos gestores, juntamente com a essência da empresa familiar. O mesmo vale para o conselho da família. Apesar de não ser um conselho formal, o conselho familiar delibera sobre as tomadas decisórias, apresentando atributos de governança tácita em sua utilização no SCG. Desse modo, o agente familiar é quem determina as escolhas dos artefatos presentes no sistema de controle gerencial da organização, principalmente no que diz respeito à sua utilização. Esse achado vai ao encontro dos achados de Oro e Lavarda (2019), ao estudar sobre a utilização das alavancas de controle de Simons (1995) em uma empresa familiar. Concluiu-se que os valores intrínsecos à família estudada manifestaram-se no sistema de crenças, ditando o uso dos artefatos de controle gerencial e refletindo diretamente no comportamento estratégico da organização familiar.

Os parágrafos anteriores também estão em consonância com os achados de Gouveia e Fonseca (2021). Em sua pesquisa, a empresa familiar estudada não possuía mecanismos formais de governança corporativa, contudo existiam outros mecanismos, como controle de decisões, estratégias, estruturação de capital humano, controle de custos e orçamentos, bem como outros tópicos, os quais estavam centralizados nas mãos do diretor-presidente (agente familiar), o que permite inferir que o aspecto emocional e pessoal deste conduzia as estratégias de controle adotadas na firma.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Algumas observações puderam ser compreendidas após a análise de todas as entrevistas e

análise documental em conjunto, incentivando uma reflexão sobre como 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; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005), mantendo uma aproximação entre todos os envolvidos na organização, mas a busca pela profissionalização é evidente.

Foi observado o reconhecimento do sucessor1 como referência na tomada de decisões, assim como o nível de engajamento da família empresária no funcionamento da organização. A empresa estudada vem sendo influenciada pela família ao longo dos anos; atualmente encontra-se com duas gerações no comando, mas ainda possui forte influência e valores essenciais exercidos pelos fundadores (CHUA; CHRISMAN; SHARMA,1999), em especial pelo fundador1, que se faz presente na organização. A distinção acerca das empresas familiares em relação às não familiares foi base 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 potenciais entre os tipos de empresa (ACQUAAH, 2013) e que puderam ser verificadas no decorrer das entrevistas. A analista de DP e RH foi fundamental no entendimento de aspectos variados sobre o funcionamento e os procedimentos adotados pela empresa, demonstrando conhecimento e sensibilidade na condução do negócio. Assim, percebe-se que a função relacionada aos Recursos Humanos se refere ao exercício que vai além daquilo que se espera comumente do cargo, como verificado na sua capacidade de perceber nuances comportamentais dos herdeiros (sucessores 1 e 2) ou suas relações com o fundador1.

Nas entrevistas realizadas com o sucessor1, foram apresentadas planilhas que servem de base para a construção e o acompanhamento do orçamento. Esse é o principal controle utilizado na empresa, sugerindo que ele é feito de maneira formal, indicando que tal processo está bem definido/estruturado na organização, conforme preconizado por Malmi e Brown (2008), ao contrário dos controles relacionados aos colaboradores, visto que não há nenhum manual de conduta formalizado, a não ser o da área de produção.

Os funcionários possuem liberdade para exercer suas funções, tendo o envolvimento dos membros familiares apenas em casos excepcionais (sistema de fronteiras). Contudo, dentro do sistema de crenças, além da liberdade criativa e liberdade para exercer as funções (WIDENER, 2007), vê-se fortemente na empresa o espírito de família e comunidade, com as contratações de parentes de colaboradores sendo encorajadas desde a fundação da empresa, como estratégia

para a permanência dos valores e culturas presentes na organização. Os achados corroboram o estudo de Oro e Lavarda (2019), no qual se concluiu que os valores inerentes à família vinculam-se no sistema de crenças, definindo como os artefatos de controle gerencial serão utilizados de fato, tendo um reflexo direto na empresa familiar.

De acordo com o *framework* proposto por Simons (1995), o processo de gestão da organização pesquisada ainda carece de etapas importantes para o processo, destacando-se a adoção de medidas qualitativas de desempenho, fundamental para uma visão de longo prazo do desempenho obtido pela organização; a determinação de critérios objetivos e individualizados para o sistema de recompensas; e principalmente a adoção de um sistema de crenças em que a missão, a visão e os valores sejam difundidos dentro da organização em todos os níveis hierárquicos, para que todos os colaboradores tenham conhecimento. Além dessa formalização, treinamentos de integração e acolhimento também devem ser adotados (MALMI; BROWN, 2008).

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve a intenção de compreender como ocorrem as escolhas que influenciam ou determinam o desenho e o uso dos artefatos de controle gerencial em empresas familiares. Baseando-se em entrevistas com oito membros atuantes na empresa (sendo três familiares e cinco não familiares), e totalizando aproximadamente 12 horas de diálogos, foram evidenciados aspectos da história da empresa, valores relevantes para a família e os sistemas de controle utilizados.

Identificou-se, a partir da abordagem dos 4 Cs (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005), elementos que sinalizam como o comando, a continuidade, a comunidade e a conexão são presentes na empresa. Em relação ao comando, tem-se que este é 100% detido por membros familiares; ainda que esse dado não tenha sido comprovado documentalmente, todos os entrevistados reforçaram tal afirmação. A empresa não possui um conselho de administração/governança formalizado, porém os gestores abordam a existência de um conselho familiar já estruturado para tomada decisória.

Quando observados aspectos de continuidade (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005) da empresa, é possível perceber que os valores são claros e bem definidos, sendo que os entrevistados estão cientes da existência de um comprometimento de longevidade corporativa no que tange à família atuante na empresa.

O atributo de comunidade empresarial é visível devido à cultura organizacional bem definida com os colaboradores, mesmo que de modo informal, demonstrando confiabilidade por parte da família empresária e mantendo as pessoas motivadas graças ao aspecto de “grande família” presente na organização, com a facilidade de acesso dos funcionários aos gestores e membros familiares, assim como a existência de grande número de colaboradores com grau de parentesco entre si. Nota-se um ambiente de bem estar e gratidão por parte dos funcionários e também destacado por meio das entrevistas realizadas.

É possível perceber a conexão nas relações sólidas entre agentes externos da organização (clientes e fornecedores), mas com destaque à comunidade geográfica onde a empresa está localizada. A maioria de seus funcionários reside nessa região (localizada aos arredores da empresa), colaborando para o desenvolvimento comunitário. Percorrendo a região, por meio da observação e conversas informais, é notória a admiração que os moradores possuem em relação à empresa, que oferta palestras de treinamento e capacitação para colaboradores e moradores

locais, além de promover eventos com certo viés social, mantendo e ampliando uma imagem positiva perante a comunidade. Alguns exemplos são os eventos beneficentes para arrecadação de alimentos para famílias de baixa renda da região, assim como campanhas de arrecadação de agasalho para o inverno e doação de brinquedos para crianças carentes quando do Dia das Crianças e do Natal.

Os atributos citados vão ao encontro dos aspectos de vínculos sociais e emocionais obrigatoriamente presentes no modelo da *Socioemotional Wealth Theory* (SEW). Conforme Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), pode-se dividir a SEW em cinco dimensões, sendo controle e influência familiar no negócio; identificação dos membros da família com a empresa; vínculos sociais; apego emocional da família; e renovação dos laços familiares através da sucessão, todas presentes nas entrevistas, em consonância com os 4 Cs de Miller e Le Breton-Miller (2005). Para o modelo de empresa utilizado na pesquisa (uma indústria familiar de pequeno porte), as propriedades inerentes aos modelos da SEW e dos 4 Cs foram consideradas adequadas para responder à questão de pesquisa, visto os laços sociais e emocionais presentes nos agentes internos e externos à organização, assim como na região onde a firma se encontra. Além disso, entram também o fator de sucessão por hereditariedade e o poder de decisão centralizado na família empresária, todos sendo fatores fundamentais para as escolhas dos artefatos de controle neste caso específico.

Acerca dos controles gerenciais, os achados desta pesquisa indicam que a empresa permanece com valores enraizados por seus fundadores, como as gratificações informais, a proximidade com os colaboradores e a contratação de parentes destes com a intenção de tornar a empresa familiar "ainda mais familiar", conforme a visão dos fundadores. Porém, a missão, a visão e os valores não são claros para os funcionários de todos os níveis hierárquicos da organização, assim como não existe nenhum código formal de conduta (com exceção da área de produção). Os colaboradores admitem ter alto grau de liberdade para agir dentro da organização e também facilidade de acesso aos gestores.

De acordo com o alegado pelos entrevistados e demonstrado por documento, existe construção e acompanhamento do planejamento de curto prazo, assim como elaboração e uso do orçamento para fins de controle, sendo este último revisado com bastante frequência e sofrendo ajustes sempre que necessário. Não existe conselho formal de administração ou governança, porém há o conselho familiar, formado por seis membros da família, que cumpre a mesma função. Os papéis desempenhados pelos tomadores de decisão são explícitos, podendo afirmar que existem mecanismos de governança tacitamente adotados.

Observou-se que os fundadores permanecem como pilares do negócio. Seus feitos são exaltados pelos membros familiares e colaboradores. Normalmente, as empresas familiares passam sua administração para membros familiares, não sendo diferente na empresa analisada. Ambos os sucessores não possuem filhos ainda, mas pretendem manter a hereditariedade como fator sucessório na organização.

Ao explorar os constructos da abordagem dos 4 Cs, o modelo teórico da SEW e os artefatos presentes no SCG na dimensão desenho, baseado em Malmi e Brown (2008), e na dimensão uso, ancorado em Simons (1995), em uma empresa familiar em plena atividade, este estudo produz resultados relevantes para futuras pesquisas qualitativas que versem sobre os aspectos teóricos e empíricos apresentados.

Com a aplicação da abordagem dos 4 Cs (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005) em forma de perguntas semiestruturadas, espera-se contribuir na construção de maior reconhecimento da pesquisa qualitativa para o entendimento da essência em empresas familiares. A construção das questões referentes ao desenvolvimento deste estudo servirá para pesquisadores intencionados em contribuir com a construção do conhecimento acerca da influência que a família empresária exerce no SCG por meio dos 4 Cs (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005), ancorados nos constructos da SEW (GOMEZ-MEJIA; CRUZ; IMPERATORE, 2014), que são complementares entre si.

Uma limitação apontada neste estudo é o fato de algumas entrevistas não terem ocorrido com membros que poderiam contribuir nos achados da investigação, como o fundador2 e a esposa do fundador1, além do fato de que os resultados encontrados não podem ser indiscriminadamente generalizados, pois a análise foi limitada a um único estudo de caso.

Identificou-se um forte apego emocional dos entrevistados em relação à organização, portanto utilizou-se a abordagem da SEW (GOMEZ-MEJIA; CRUZ; IMPERATORE, 2014). Conforme Gomez-Mejia, Cruz e Imperatore (2014), essa abordagem compreende questões comportamentais que sobressaem do conflito de interesse puramente interno da empresa, preocupando-se com aspectos ligados ao controle e à influência familiar; à identificação dos membros familiares com a empresa; aos vínculos sociais; ao apego emocional da família; e à renovação dos laços familiares através da sucessão.

Estudos podem ser realizados a fim de perceber como o papel do fundador – como líder e referência na condução do negócio – é exercido de maneira distintiva em empresas familiares, além de mais estudos utilizando a abordagem dos 4 Cs (MILLER; LE BRETON-MILLER,

2005) para captar a essência da empresa familiar. Como um dos fatores encontrados na pesquisa, enfatizou-se a visão de curto prazo proporcionada pelos mecanismos de controle gerencial analisados, o que contraria a visão de longo prazo presente no negócio familiar. Ao investigar o desenho e uso dos artefatos de controle gerencial, especificamente em uma organização familiar, esta pesquisa contribui para ascender o interesse pela temática e, ainda, demonstra resultados que podem ser analisados sob vários enfoques.

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.

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

AMES, A. C. et al. Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 513-536, 2020.

ANDERSON, A. R.; JACK, S. L.; DODD, S. D. The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm. **Family Business Review**, v. 18, n. 2, p. 135-154, 2005.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ANTHONY, R. **The Management Control Function**. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family Businesses' Contribution to the U. S. **Economy: A Closer Look**, v. XVI, n. 3, p. 211-219, 2003.

BABIC, V. **Corporate Governance problems in transition economies**. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Seminar, 2003.

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, 2012.

BERRONE, P. et al. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? **Administrative Science Quarterly**, v. 55, p. 82-113, 2010.

BERRY, A. J. et al. Emerging themes in management control: a review of recent literature. **The British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.

BIRD, B. et al. Family Business Research. **The Evolution of an Academic Field**, v. XV, n. 4, p. 337-350, 2002.

BRUINING, Hans; BONNET, Marcel; WRIGHT, Mike. Management control systems and strategy change in buyouts. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 2, p. 155-177, 2004.

BUCHWEITZ, M. J. R. et al. A riqueza socioemocional e o declínio em uma empresa familiar: um estudo da Guerra S.A. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.

18, n. 2, p. 231-258, 2019.

CABRAL, A. C. A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: uma visão global. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 59-68, 2005.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 29, n. 3, p. 249-265, June 2005.

CARRIERI, A. P. et al. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Revista Economia & Gestão**, v. 6, n. 12, p. 1-22, jan. 2006.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

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. 2-3, p. 127-168, fev. 2003.

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.

CHUA, J. H. et al. Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1103-1113, 2012.

COLLIER, Paul M. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 3, p. 321-339, 2005.

COOPER, D. J.; MORGAN, W. Case study research in accounting. **Accounting Horizons**, v. 22, n. 2, p. 159-178, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3, p. 322-47, 2009.

DE MASSIS, A. et al. 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.

DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; LICHTENTHALER, U. Research on technological innovation in family firms: present debate and future directions. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 10-31, 2012.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014.

DEBICK, B. J. et al. 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.

DYCK, B. et al. Passing the baton. The importance of sequence, timing, tchnique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, v. 17, p.143-162, 2002.

DYER, W. G.; WHETTEN, D. A. Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 785-802, 2006.

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N. R.; CRAID, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a Antropologia e a Administração. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais**... Brasília: ANPAD, 2005.

FARIA, A. A. M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A. P. et al. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

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, dez. 2009.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FREZATTI, F. Agrupamento dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. **UNB Contábil**, v. 8, n. 1, p. 9-39, 2005.

_____ et al. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

_____ et al. Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implications for governance strategy. **Journal of Management & Governance**, v. 25, p. 1-37, 2021.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 64-89.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4.

ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 244-270.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; 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.

GOMEZ-MEJIA, L. R. et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 106-137, 2007.

GOMEZ-MEJIA, L. R. et al. The bind that ties: socioemotional wealth preservation in Family firms. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 653-707, 2011.

GOUVEIA, V. A. L.; FONSECA, A. C. P. D. da. Governança corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 37-63, 2021.

HARRIS, D.; MARTINEZ, J. I.; WARD, J. L. Is strategy different for the family-owned business? **Family business review**, v. 7, n. 2, p. 159-174, 1994.

HELSEN, Z. et al. 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.

HIEBL, M. R. et al. Family influence and management accounting usage-findings from Germany and Austria. **Schmalenbach Business Review**, v. 67, n. 3, p. 368-404, 2015.

IFERA. International Family Enterprise Research Academy. Family business dominate. **Family Business Review**, Hoboken, NJ, USA, v. 16, n. 4, p. 235-240, dec. 2003.

ITTNER, C.; LARCKER, D. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 205-238, 1998.

JORDÃO, R. V. D. Knowledge and information management practices in small and medium-sized enterprises organized in cooperative networks: a multi case comparative study in the Brazilian industry. **Perspectivas em Ciência da Informação** (Online), v. 20, n. 3, p. 3-20, 2015.

_____; MELO, E. A.; SOUSA NETO, J. A. Estratégia e desenho do Sistema de Controle Gerencial. **Espacios**, Caracas, v. 37, p. 25-37, 2016.

JORDÃO, R. V. D.; NOVAS, J. C. Knowledge management and intellectual capital in networks of small and medium-sized enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, p. 667-692,

2017.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A.; AVELAR, E. A. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 542-549, 2014.

LEE, J. Family firm performance: further evidence. **Family Business Review**, v. 19, n. 2, p. 103-114, jun. 2006.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.

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.

MANTOVANI, F. R. **Desenho e uso de sistemas de controle gerencial focados nos clientes**: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da contingência. 2012. 128 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARGINSON, David Ew. Management control systems and their effects on strategy formation at Middlemanagement levels: evidence from a UK organization. Strategic. **Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1019-1031, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 785-802, 2006.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Management insights from great and struggling family businesses. **Long Range Planning**, v. 38, n. 6, p. 517-530, 2005.

_____. What every small business can learn from great family firms: the 4C advantage. **IESE Insight**, v. 25, p. 33-40, 2015.

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.

MOREIRA, L. V. M. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares**. 2016. 111 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016.

MUCCI, D. M. A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020.

_____. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários**. 2014. 169 f. 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.

_____. **Management control mechanisms and stewardship in family firms**: ananalysis of antecedents and consequences. 2018. 234 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

_____ et al. Managerial controls in private family firms: the influence of a family's decision premises. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2158, 2021.

NEUBAUM, D. O.; KAMMERLANDER, N.; BRIGHAM, K. H. Capturing family firm heterogeneity: how taxonomies and typologies can help the field move forward. **Family Business Review**, v. 32, n. 2, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

ORLANDI, E. P.; GUIMARÃES, E.; TARALLO, F. **Vozes e contrastes: Discurso na Cidade e no Campo**. São Paulo: Cortez, 1989.

ORO, I. M. **Interação dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e o desempenho organizacional em empresa familiar**. 2015. 351 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

_____; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53-74, 2013.

PALTRIDGE, B. **Discourse analysis**: an introduction. London: Continuum, 2008.

PANOSSO, A. et al. Influência das prioridades estratégicas na adoção de ferramentas de controle gerencial e no desempenho: um estudo empírico em empresas industriais paranaenses. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 2, p. 1-25, 2020.

PEREIRA, M. C.; BRITO, M. J. A análise do discurso como prática e processo de produção de sentidos: proposta teórico-metodológica. In: CARRIERI, A. P. et al. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

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.

SALVATO, C.; MOORES, K. Research on accounting in family firms: past accomplishments and future challenges. **Family Business Review**, v. 23, n. 3, p. 193-215, 2010.

SCHULZE, W. S. et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. **Organ. Sci.**, v. 12, p. 99-116, 2001.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf. Acesso em: 3 abr. 2021.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, 1997.

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

SIMONS, R. **Levers of control**. Harvard Business School Press: Boston, Massachussets, Estados Unidos, 1995.

_____. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Prentice Hall: New Jersey, 2000.

SONGINI, L.; GNAN, L.; MALMI, T. The role andimpact of accounting in family business. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 71-83, 2013.

SOUZA-RICARDO, P. A. G. et al. Análise do discurso e estudos organizacionais: implicações. In: CARRIERI, A. P. et al. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

WIDENER, S.K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, p. 757-788, 2007.

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

_____. **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.

ZELLWEGER, T.; SIEGER, P. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 67-84, 2012.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO

Vila Velha, xxx de Outubro de 2021.

Ao Senhor DIRETOR

Prezado,

Gostaríamos de formalizar nosso agradecimento pela receptividade e apoio na viabilização do presente trabalho. Apresentamos o protocolo ético de pesquisa para apreciação. Trata-se de um documento que abrange os procedimentos que serão adotados na empresa, bem como a descrição das condutas éticas.

Esperamos ter esclarecido os aspectos do projeto e nos colocamos à disposição para eventuais informações adicionais.

Att.,

Thamires Curitiba Goltara – Mestranda PPGCON/UFES e-mail: thamiresgoltara@gmail.com

Fone: (27) 99525-1617

Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos - Prof. Adjunto PPGCON/UFES

PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA

A empresa concorda em participar do projeto acadêmico, intitulado **"SCG - Entre a implementação e a utilização: um estudo de caso sob a ótica da teoria da riqueza socioemocional em uma empresa familiar brasileira."**, viabilizando a etapa da ida ao campo, da pesquisadora mestranda à suas dependências. Adicionalmente, tem-se que a natureza do projeto contempla as seguintes diretrizes:

ESCOPO

O **objetivo do estudo** é explorar como a teoria da riqueza socioemocional explica a escolha dos artefatos gerenciais presentes nas dimensões desenho e uso que compõem o SCG de uma empresa familiar brasileira.

UTILIDADE DA PESQUISA

Os dados empíricos coletados na empresa têm por finalidade primária, subsidiar a elaboração da dissertação da mestranda Thamires Curitiba Goltara. Posteriormente, tal dissertação será formatada, gerando artigos acadêmicos que podem vir a ser 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 a escolha dos artefatos que compõem o sistema de controle gerencial de sua empresa familiar; valores que são relevantes para o negócio na concepção da família que atua na empresa; e os mecanismos de controle gerencial usados pela empresa.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos que serão adotados englobam:

1. Contato com a empresa, para marcar datas das entrevistas e observações, assim como obter mais informações sobre sua história;
2. **Entrevistas não estruturadas** que serão realizadas primeiramente com o Sucessor1 e o Fundador1;
3. **Entrevistas semi estruturadas de forma presencial com os funcionários chave selecionados conforme tempo de empresa, cargos que atuam e sua percepção acerca das práticas gerenciais, seguindo a ordem a seguir:** a) Gerente de Administração; b) Analista de Departamento Pessoal (DP) e de Recursos Humanos (RH); c) Analista de planejamento financeiro; d) Gerente de produção; e) operador de produção; f) Sucessor1 (Diretor Financeiro e Comercial); g) Sucessor2 (Diretor Jurídico); h) Fundador1 (Diretor-Presidente). Em especial, estima-se que o tempo de duração das entrevistas será de aproximadamente 30 minutos cada. O entrevistado tem o direito de se negar a responder qualquer questão, sem providenciar justificativas.
4. **Observação** nas dependências da empresa e seus entornos, e
5. **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 das informações será até o final de 2021, sendo as datas combinadas previamente.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a empresa e seus funcionários e (iii) a manter a confidencialidade das pessoas e da empresa. Particularmente, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes e do grupo empresarial: Não haverá a identificação da empresa e dos participantes; Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade

quanto a informações coletadas por ocasião das entrevistas; Apenas a equipe de pesquisadores terá acesso aos registros das entrevistas e aos resultados obtidos. Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância dos entrevistados.

Esta dissertação está sendo desenvolvida sob a orientação do Prof. Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos, e responsabilidade da mestranda Thamires Curitiba Goltara, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCON) - da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Vila Velha,xx de Outubro de 2021.

_____

Diretor

_____

Thamires Curitiba Goltara

Mestranda

_____

Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos

Orientador

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

1 Identificação da Pesquisa

Título: SCG - Entre a implementação e a utilização: um estudo de caso sob a ótica da teoria da riqueza socioemocional em uma empresa familiar brasileira

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Curso: Mestrado em Contabilidade

Instituição: Universidade Federal do Espirito Santo - UFES

Pesquisadores: Thamires Curitiba Goltara; Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos

Você está convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima identificado. Este documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa a ser realizada.

2 Identificação do Respondente

Nome:

3 Identificação da Pesquisadora Responsável

Nome: Thamires Curitiba Goltara

Endereço: R Emanuel, 89, Res Coq, Vila Velha-ES, CEP 29.102-843

Telefone: (27) 99525-1617 E-mail:thamiresgoltara@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 e estou ciente que:

Objetivo geral: explorar como a teoria da riqueza socioemocional explica a escolha dos artefatos gerenciais presentes nas dimensões desenho e uso que compõem o SCG de uma empresa familiar brasileira.

Procedimento para coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação não participante e análise documental. Minha participação neste projeto ocorrerá na etapa de aplicação da **entrevista**.

Todas as interpretações e análises de dados advindas da minha contribuição na pesquisa serão tratadas de forma agrupada, sem possibilidade de minha identificação.

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. Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos;

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 e forma, ficando uma em minha posse.

Vila Velha- ES, xx de xxxx de 2021.

_____

Profissional

_____

Thamires Curitiba Goltara

Mestranda

_____

Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos

Orientador

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

QUESTÕES NORTEADORAS DIRECIONADAS AOS FUNCIONÁRIOS-CHAVE

Empresa Familiar	1- Há quanto tempo você trabalha na empresa? Pode me contar um pouco sua história na empresa?
Socioemotional wealth theory (SEW)	2- Qual é o seu cargo ocupado atualmente? Quais são as atribuições do cargo?
	3- Em sua opinião, como a empresa se relaciona com a região (região em que a empresa está localizada)? Pode me dar alguns exemplos?
	4- Me conte como foi a sucessão dos fundadores para os atuais gestores na sua percepção.
	5- Você acha que a empresa, os proprietários ou familiares envolvidos na gestão desenvolvem seus trabalhos de forma mais pessoal ou profissional? Por que? Os gestores familiares demonstram algum apego emocional pela empresa e colaboradores ou estão presentes por questões financeiras?
	6- Para você, como a empresa se relaciona com seus colaboradores, clientes e fornecedores?
	7- Você acredita que os proprietários e gestores familiares influenciam seu método/comportamento e o desenvolvimento de suas atividades dentro da organização? De que forma?
	8- Você sabe o número de funcionários atualmente?
	9- Como a empresa segue os padrões internos?
	10- O processo sucessório de uma empresa familiar acontece quando a nova geração da familia assume os cargos da mais antiga. Como você vê essas duas gerações atuando na empresa, visto que o fundador ainda é figura presente?
	11- Existe conflito entre os familiares dentro da organização?
SCG	12- A Cultura organizacional é considerada o reflexo dos principios e valores da empresa. Você os conhece? Caso positivo, pode me dizer um pouco sobre eles?
	13- A cultura da empresa reflete o comportamento e crenças dos fundadores e atuais gestores em sua opinião?
	14- Um treinamento de integração sobre os princípios e valores da empresa com ofoco em te envolver com a mesma existe? Em caso negativo, tal treinamento traria mais motivação para desenvolver seu trabalho?
	15- São utilizados manuais de conduta (comportamento, vestimenta, entre outros)?
	16- A empresa posssui conselho para tomada decisória? Caso positivo, o conselho possui membros não familiares?
	17- Existem metas a serem cumpridas?
	18- A empresa utiliza Avaliação de desempenho?
	19-A empresa utiliza Sistema de recompensas? Caso positivo, como estesfuncionam?

QUESTÕES NORTEADORAS DIRECIONADAS AO FUNDADORES E AOS NOVOS GESTORES (SUCESSORES) DA EMPRESA

Socioemotional wealth theory (SEW)	1-	Há quanto tempo você trabalha na empresa? Pode me contar um pouco sua história na empresa? Qual é o seu cargo ocupado atualmente? Quais são as atribuições do cargo? Em sua opinião, como a empresa se relaciona com a região (região em que a empresa está localizada)? Pode me dar alguns exemplos?
	2-	O controle da empresa está concentrado na família? Como?
	3-	Sobre controle, existe algum plano para a entrada de familiares no negócio?
	4-	A empresa possui conselho para tomada decisória? Caso positivo, o conselho possui membros não familiares?
	5-	Como ocorreu o processo de sucessão dos fundadores para os sucessores?
	6-	Qual o número de funcionários atualmente?
SCG	Controles Culturais	7- Qual a visão, missão e valores da empresa?
		8- Um treinamento de integração sobre os princípios e valores da empresa com o foco em envolver os funcionários com a mesma existe?
		9- São utilizados manuais de conduta (vestimentas, comportamento, dentre outros)?
	Remuneração/ Recompensas	10- Existem metas a serem cumpridas?
		11- A empresa utiliza Avaliação de desempenho?
		12- A empresa utiliza Sistema de recompensas? Caso positivo, como estes funcionam?

QUESTÕES NORTEADORAS DIRECIONADAS AO DIRETOR FINANCEIRO E À ANALISTA DE DP E RH

Empresa familiar	Perguntas preliminares	1- Há quanto tempo você trabalha na empresa? Pode me contar um pouco sua história na empresa?
		2- Qual é o seu cargo ocupado atualmente? Quais são as atribuições do cargo?
		3- Você sabe o número de funcionários atualmente?
		4- Em sua opinião, como a empresa se relaciona com a região (região em que a empresa está localizada)? Pode me dar alguns exemplos?
Socioemotional wealth theory (SEW)	Processo sucessório e perfil de gestão	5- Como foi a sucessão dos fundadores para os atuais gestores?
		6- Você acha que a empresa, os proprietários ou familiares envolvidos na gestão desenvolvem seus trabalhos de formamais pessoal ou profissional? Por que?
		7- Para você, como a empresa se relaciona com seus colaboradores, clientes e fornecedores?

		8- Você acredita que os proprietários e gestores familiares influenciam seu método/comportamento e o desenvolvimento de suas atividades dentro da organização? De que forma?
		9- Como a empresa segue os padrões internos?
		10- O processo sucessório de uma empresa familiar acontece quando a nova geração da familia assume os cargos da mais antiga. Você acredita que isso possa comprometer o sucessoda empresa, visto que o fundador ainda é figura presente na empresa?
		11- Existe conflito dentro da organização?
SCG	Controles Culturais	12- A Cultura organizacional é considerada o reflexo dos principios e valores da empresa. Você os conhece? Caso positivo, qual a visão, missão e valores da empresa?
		13- A cultura da empresa reflete o comportamento e crenças dos fundadores e atuais gestores?
		14- Um treinamento de integração sobre os princípios e valores da empresa com o foco em te envolver com a mesma existe? Em caso negativo, tal treinamento traria mais motivação para desenvolver seu trabalho?
		15- São utilizados manuais de conduta (comportamento, vestimenta, entre outros)?
	Conselho	16- A empresa posssui conselho para tomada decisória? Caso positivo, o conselho possui membros não familiares?
	Remuneração e Competência	17- Existem metas a serem cumpridas?
		18- A empresa utiliza Avaliação de desempenho?
		19- A empresa utiliza Sistema de recompensas? Caso positivo,como estes funcionam?
	Caracterist. Da empresa	20- Em seu conhecimento, como é a estrutura organizacional(organograma) da empresa?
		21- A empresa utiliza algum sistema de custeio?
		22- A empresa elabora orçamento?
		23- Como o orçamento costuma ser elaborado?
		24- Há quanto tempo se elabora o orçamento desta maneira?
		25- O orçamento é mensal, trimestral, semestral, anual?

		26- O orçamento costuma ser revisado? Caso positivo, com que frequência?
		27- Na revisão orçamentária já foi possível perceber alguma fragilidade e ajustar? Caso positivo, como foi?
		28- A empresa elabora fluxo de caixa? Caso positivo, por quanto tempo?
		29- Quais relatórios gerenciais são utilizados?
	Controles Diagnósticos	30- O controle é sistemático ou intuitivo?
		31- Quais são os indicadores financeiros?
		32- Quais os indicadores não financeiros?

QUESTÕES NORTEADORAS SOBRE ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR (4 CS)

Elementos	Perguntas
Comando	1. Qual a proporção de participação acionária detida por membros familiares e não-familiares:
	2 A empresa possui conselho de governança? Caso positivo:
	Quantos membros familiares estão no conselho?
	Quantos membros não-familiares (externos) estão no conselho?
	3. A empresa possui um conselho de administração? Caso positivo:
	Quantas pessoas da empresa estão incluídas no conselho?
	Quantos membros familiares estão no conselho?
	Quantos membros não-familiares (externos) estão no conselho ?
Continuidade	1. Quais gerações gerenciam a empresa? Pode ser mais de uma geração ao mesmo tempo.
	2. Como percebe seu papel no processo de gestão da empresa, considerando histórico / experiência desenvolvida ao longo do tempo?
	3. Quantos membros da família participam da empresa?
	4. Quantos membros da família não participam ativamente da empresa, mas demonstram interesse?
	5.Quantos membros da família não demonstram interesse?
Comunidade e Conexão	1. Como você percebe a influência da família na empresa?
	2. Você acredita que os valores dos membros da família e empresa são semelhantes?
	3. Os familiares estão dispostos a fazer esforços além do que normalmente se espera que ajudem a empresa famíliar a ter sucesso?
	4. Apoiam os negócios da família em discussões com amigos, outros funcionários e membros da família?
	5. Sentem lealdade ao negócio familiar?
	6. Têm orgulho em dizer que são parte do negócio da família?

	7. Há algo a ganhar participando dos negócios da família a longo prazo?
	8. Possuem conhecimento das metas, objetivos, planos e políticas da empresa? Como se posicionam? E quando há divergências, como são resolvidas?
	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? 11. Como a família empresária se relaciona com agentes externos (fornecedores,clientes,etc) ? 12. Como a família empresária se relaciona com a região em que está localizada?

APÊNDICE D – RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

MODELO DE RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE		
Data:	Hora início:	Hora término:
Local:		
Comportamento do observador:		
Evento:		
A. Descrição geral do ambiente		
A.1 Espaço Físico		
A.2 Sujeitos (aparência, maneira de vestir, sexo, idade, modo de falar e agir, particularidades dos indivíduos)		
A.3 Relação Social (cumprimentos, interações, sorrisos, tom de voz, como se relacionam, quais estruturas ou agrupamentos existem, pessoas isoladas)		
Atividade:	Início:	Fim:
B. Descrição dos participantes (quantos, quem, idade, sexo, cargo/função, ligações entre si)		
C. Interações (quem falou com quem, falante foi ouvido, teve a atenção):		
D. Metodologias e ferramentas:		
E. Acontecimentos:		
F. Impressões (ouvidas, sentidas, etc):		
G. Impressões de hierarquia e poder		

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Flick (2009) e Yin (2016).