

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FABÍOLA TIBÚRCIO MACHADO

**RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS PRÁTICAS DE
CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS DE GESTÃO FAMILIAR**

Florianópolis

2019

Fabíola Tibúrcio Machado

**RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS PRÁTICAS DE
CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS DE GESTÃO FAMILIAR**

Trabalho Conclusão do Curso de Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

FLORIANÓPOLIS

2019

Ficha de identificação da obra

Machado, Fabíola Tibúrcio

Relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar / Fabíola Tibúrcio Machado ; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2019.

67 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Cultura organizacional. 3. Práticas de controle gerencial. 4. Empresas familiares. I. Lavarda, Carlos Eduardo Facin. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

Fabíola Tibúrcio Machado

**RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS PRÁTICAS DE
CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS DE GESTÃO FAMILIAR**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Ciências Contábeis” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis

Florianópolis, 20 de novembro de 2019.

Prof. Joisse Antonio Lorandi, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Mara Cristina Terres
Gerente de Contabilidade e Controladoria
Avaliadora
Cassol Materiais de Construção LTDA

AGRADECIMENTOS

Para conclusão dessa pesquisa, bem como do curso de Ciências Contábeis, certas pessoas e instituições foram fundamentais ao longo do percurso. Sendo assim, essa seção é destinada ao agradecimento para todos os envolvidos, pessoalmente e profissionalmente, na minha carreira acadêmica e no meu crescimento ao longo desse ciclo.

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e a chance de ser melhor a cada novo dia, também pelas oportunidades de evolução ao longo da minha trajetória.

Em seguida, meus agradecimentos vão para minha família, em especial minha mãe Marilete e meu pai Lezier, que ao longo da minha vida não mediram esforços para que eu pudesse conquistar meus objetivos, com certeza a educação que recebi me preparou para escolher quais caminhos seguir. Ao meu irmão Diego, que é meu exemplo de vida, por todo apoio e amizade sempre. A minha irmã Viviane, por sempre me incentivar e ao meu sobrinho Arthur Gabriel por todo amor e alegria que traz a minha vida. Agradeço a todos aqui citados pela compreensão pelos momentos que me manteve ausente e por acreditarem em mim. Deixo aqui registrado que essa conquista é nossa, pois vocês são meu maior amor.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, que foi para mim um excelente professor e orientador, me guiou ao longo dessa pesquisa e me proporcionou diversos aprendizados e novos conhecimentos. Obrigada pela dedicação, por ser sempre paciente e compreensivo ao longo da execução desse estudo.

A Mara Terres, gestora do departamento que trabalho atualmente, por estar diariamente em minha rotina, me incentivando, aconselhando e me fazendo acreditar no meu potencial mesmo nos momentos mais difíceis. Obrigada pelo exemplo profissional, por todos ensinamentos, por ter aceitado meu convite para participar da banca examinadora desse estudo, e por fim pela relação especial que construímos.

Agradeço também a todos os meus amigos, que estiveram presentes ao longo dessa caminhada, compartilhando momentos bons e ruins. Não citarei nomes, mas acredito que os que aqui referencio como amigos sabem a importância que possuem em minha vida.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina, a todos professores e funcionários administrativos dessa maravilhosa instituição de ensino, por me proporcionarem um ambiente diversificado e propício para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Também a Atlética Acadêmica de Ciências Contábeis, que tive a honra de participar da fundação e que me proporcionou grandes momentos de felicidade e evolução pessoal. E todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para minha formação acadêmica.

RESUMO

O objetivo do estudo é avaliar a relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar, com os seguintes objetivos específicos: identificar as características da cultura organizacional em empresas de gestão familiar; identificar as características das práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar; e identificar o grau de maturidade no processo sucessório em empresas de gestão familiar. A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, levantamento ou *survey* quanto aos procedimentos e abordagem quantitativa para o problema de pesquisa. A população desta pesquisa consiste nas empresas varejistas do setor supermercadista brasileiro com gestão familiar, e a amostra é composta por um número de 50 empresas que responderam o questionário. O procedimento de coleta de dados desta pesquisa consiste na aplicação de questionário por meio eletrônico, encaminhado para os responsáveis pelo controle gerencial das empresas com gestão familiar selecionadas para compor a amostra. Os resultados da pesquisa mostram que a amostra é composta em sua maioria por empresas do tipo de cultura clã. Sobre as práticas de controladoria as empresas se destacaram por possuírem um departamento de controladoria formalizado, bem como um *controller*, além de exercerem atividades como consolidação das demonstrações contábeis, contabilidade fiscal, controles internos e atendimento a usuários externos, além de utilizarem artefatos de controladoria como métodos e sistemas de custeio, medidas de avaliação de desempenho e planejamento e orçamento. Com relação a sucessão, o destaque referente a maturidade de processo sucessório, foi o nível dois, classificado como processo comprometido, além de que a maioria das empresas se encontra nos três primeiros níveis de maturidade, considerados intermediários, ou seja, é importante que as empresas se voltem a questões estratégicas no que diz respeito ao processo sucessório. Se concluiu com referência as atividades praticadas pela controladoria, acerca aos grupos de atividades de contabilidade fiscal, de proteção de ativos na empresa e de atendimento a usuários externos, que as distribuições são distintas de acordo com os tipos de cultura de cada empresa, ou seja, a cultura organizacional tem relação com essas práticas de atividades de controle gerencial.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Práticas de controle gerencial. Empresas familiares.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função do respondente	37
Tabela 2 – Tipos de Cultura Organizacional	38
Tabela 3 – Características da Controladoria.....	39
Tabela 4 – Atividades exercidas pela Controladoria.....	40
Tabela 5 – Artefatos da Controladoria.....	42
Tabela 6 – Grau de Maturidade Processo Sucessório	44
Tabela 7 – Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> : Cultura organizacional e Controladoria...	46
Tabela 8 – Teste de <i>Mann-Whitney</i> : Cultura Organizacional e Controladoria ...	47
Tabela 9 – Análise de Médias: Cultura Organizacional e Controladoria	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Dimensões da Cultura Organizacional	15
2.1.2 Tipos da Cultura Organizacional	16
2.2 PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL	17
2.2.1 Planejamento	17
2.2.2 Orçamento	19
2.2.3 Avaliação de Desempenho	21
2.3 EMPRESAS FAMILIARES	23
2.3.1 Sucessão da Empresa Familiar	23
2.3.2 Avaliação do Processo Sucessório	24
2.3.3 Modelo de Avaliação de Maturidade	25
2.4 ESTUDOS ANTERIORES	26
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	34
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	37
4.1 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	37
4.2 CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL	39
4.3 GRAU DE MATURIDADE NO PROCESSO SUCESSÓRIO	43
4.4 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL	44
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
5.1 CONCLUSÕES	50

5.2 RECOMENDAÇÕES	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i>: Cultura Organizacional e Controladoria	57
APÊNDICE B – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i>: Sucessão e Controladoria	58
APÊNDICE C - Teste de <i>Kruskall-Wallis</i>: Sucessão e Controladoria	59
APÊNDICE D - Teste de <i>Mann-Whitney</i>: Sucessão e Controladoria	60
APÊNDICE E – Questionário Bloco 1 - Cultura Organizacional	61
APÊNDICE F – Questionário Bloco 2 – Práticas de Controle Gerencial ..	63
APÊNDICE G – Questionário Bloco 3 – Sucessão Familiar	65

1 INTRODUÇÃO

Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros (SCHEIN, 2009).

No sentido mais amplo, a cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, crenças, comportamentos e valores, fatores que influenciam na maneira que a empresa conduz seus negócios. Sua representação é composta por um conjunto de características próprias que a organização valoriza, compartilha e propaga para atingir seus objetivos e manter seus negócios. Sendo assim, esse sistema de valores é compartilhado não apenas pelos membros internos da organização, mas também com o ambiente externo, representando sua diferenciação das demais empresas (PETTIGREW, 1996).

As evidências de estudos anteriores revelam uma associação entre modelo de gestão e práticas de controle gerencial. Empresas com uma forte estrutura organizacional, representadas por um sistema de organização mais fechado, que apresentam uma hierarquia de funções, delimitações de atividades e níveis de autoridade entre os gestores, demonstram maior preocupação com seu sistema de controle gerencial, apresentando uma visão ampla de conhecimento até mesmo de práticas de controle mais modernas. Organizações com modelo mais formal, com maior participação dos gestores em seu planejamento, interesse e autonomia dos mesmos em monitorar os resultados da empresa, são as que representam maior chance de adoção a modelos de controle gerenciais (REGINATTO; GUERREIRO, 2011).

Existe uma relação entre o uso de sistemas de controle gerencial com aprendizagem organizacional e tomada de decisão dentro das organizações. Empresas que utilizam sistemas de controle gerencial proporcionam uma maior interatividade dentro de suas tomadas de decisões, visto que através de seus relatórios gerenciais abrem espaço para discussões de resultado, a fim de melhorar seu desempenho e sua gestão. Existe uma participação maior dos gestores com relação ao planejamento e controle, principalmente em empresas com um sistema de organização mais flexível, abrindo espaço para novas ideias e conceitos, o que através da aprendizagem organizacional favorece para o crescimento do ambiente em que se encontra a organização (OYADOMARI et al., 2013).

1.1 TEMA E PROBLEMA

Empresas familiares possuem uma forte influência do seu fundador no que diz respeito a sua cultura organizacional, ou seja, seus valores, crenças, rituais e normas adotadas pela organização para manter sua perpetuidade. Esses valores e objetivos de negócio disseminados pela primeira geração podem se perder com a sucessão ou morte do fundador, fazendo com que a empresa passe por uma crise de identidade, afetando também os membros organizacionais. O começo da nova gestão pode inicialmente sentir dificuldades, principalmente se o novo gestor possuir concepções muito distintas da cultura antes disseminada pelo fundador, o que por vezes provoca uma ruptura total ou parcial dos valores e hábitos comuns daquela organização (LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

A influência familiar é fator de ajuste entre a estratégia e desempenho organizacional. As empresas desse seguimento buscam um equilíbrio entre o foco da gestão familiar, que é a propriedade e perpetuidade nos negócios, com os objetivos de negócios financeiros dentro do mercado. Atitudes mais conservadoras são tomadas, mesmo quando é necessária uma reestruturação dentro da organização, dessa maneira o modelo de gestão em negócios familiares demonstra sua influência na estrutura organizacional (ORO; LAVARDA, 2017).

A tomada de decisão também sofre influência da família, quando essa faz parte da propriedade e gestão da empresa, refletindo seus interesses, com base nos princípios e valores da organização propagados aos seus membros. Para que as empresas familiares se adaptem ao ambiente competitivo do mercado, precisam estar preparadas para organizar suas estratégias de desempenho de acordo com sua cultura organizacional, os gestores da primeira e segunda geração devem repassar seus conhecimentos e experiências para seus sucessores, afim de não se perder o modelo de gestão do negócio familiar (ORO; LAVARDA, 2017).

Na concepção de analisar a interferência da cultura organizacional de empresas familiares com relação às práticas de controle gerencial, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: qual a relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Nesse âmbito, propõe-se um estudo com o objetivo de avaliar a relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Identificar as características da cultura organizacional em empresas de gestão familiar;
- b) Identificar as características das práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar;
- c) Identificar o grau de maturidade no processo sucessório em empresas de gestão familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, de acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE em parceria com o SEBRAE (2005), 90% das empresas brasileiras são familiares. Também se percebe o problema enfrentado após a sucessão da primeira geração, visto que o processo de continuidade para segunda geração é de 30% e para terceira geração de apenas 14% (SEBRAE, 2005).

Segundo Fleury (1996), o fundador desempenha papel fundamental dentro da cultura organizacional, pois ele quem estabelece o principal projeto da organização, tem poder para estruturar e desenvolver o mesmo, e então buscar firmar elementos consistentes que disseminem a missão do negócio.

A sucessão nas empresas familiares representa forte fator de conflitos, originando dificuldades a continuidade dos negócios. O sucessor pode sofrer problemas com pouca experiência no exercício de sua autoridade, visto que sua nova gestão está em processo de conquista de espaço dentro da empresa. A imagem do sucedido geralmente representa forte aspecto da visão do negócio, sendo assim um olhar diferenciado dos focos e objetivos por parte da nova gestão pode acarretar prejuízos ao planejamento e expansão dos negócios da empresa (SCHEFFER, 1995).

A diferença de idade entre a primeira e segunda geração pode influenciar na diferenciação de modelos de gestão aplicados a empresa familiar, visto que os sucessores estão mais dispostos a assumir riscos e expandir os negócios, normalmente possuem formação acadêmica mais sólida. Enquanto os sucedidos possuem grande experiência de mercado, planejam sua aposentadoria, mas sentem a necessidade de manter sua vida empresarial ativa mantendo a perpetuidade de sua empresa, sendo assim não estão dispostos a assumir grandes riscos (SCHEFFER, 1995).

A problemática de sucessão familiar aumenta à medida que a família cresce, visto que a propriedade passa a possuir mais influenciadores, o fundador começa então a preocupar-se não apenas com a continuidade de seus negócios, mas também com a união familiar (SCHEFFER, 1995).

O uso de sistemas de controle gerencial é considerado prioridade estratégica da empresa, sua utilização é importante para as práticas empresariais. Sua contribuição pode auxiliar no planejamento de redução de custos bem como no processo de inovação de novos produtos. A adoção de técnicas de gestão em

conjunto com a utilização de um sistema de controle gerencial contribui para um melhor desempenho organizacional (NISUYAMA; et al., 2016).

A utilização de instrumentos de gestão de controladoria está relacionada com o processo de gestão, o qual é responsável pela incorporação de uma cultura organizacional específica dentro da empresa. Sendo assim é oportuno um estudo de forma a integrar, dentro das práticas de controle gerencial, as características da cultura organizacional. Deste modo, quanto maior for a concordância das características culturais da empresa com o modelo de gestão, mais facilmente a controladoria conseguirá desempenhar seu papel dentro da organização (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005).

A utilização de práticas gerenciais é relevante para o planejamento, controle e tomada de decisão dos gestores, auxiliando então para que o objetivo principal da empresa seja atingido. O ato pela busca de conhecimento dentro e fora da organização por parte dos gestores reflete positivamente no desempenho da controladoria, desempenho gerencial e desempenho organizacional, desta maneira se pode então fazer uma associação positiva entre essas ações, que resulta em um melhor desempenho da empresa (OYADOMARI et al., 2014).

Dentre os segmentos que compõe o setor varejista, o supermercadista tem maior destaque na economia nacional. Com o passar do tempo o setor supermercadista tem promovido significativa evolução em seu ambiente de atuação, buscando a máxima eficiência possível. Também se percebe o aumento da concorrência no segmento, a evolução tecnológica e as modificações no perfil do consumidor, fazendo com que os atuantes no mercado tenham que realizar adaptações as novas exigências do padrão de consumo. Esse segmento torna-se imprescindível para o bem-estar social, servindo como referência, visto que atende gêneros de primeira necessidade e consumo em massa (FERREIRA et al., 2009).

A partir dessas evidências, a contribuição teórica baseia-se na importância de identificar as características da cultura organizacional dentro das empresas de gestão familiar para avaliar a relação das mesmas sobre as práticas de controle gerencial. Muitas empresas sofrem com o processo de mudança na gestão, fazendo com que frequentemente as empresas percam seu valor no mercado ou entrem em processo de falência nos negócios.

Nesse sentido, o estudo busca compreender as características do processo de continuidade das empresas familiares, com base em contribuições relacionadas à

relação com a cultura organizacional, o modo como essas empresas gerem seus negócios, como adotam modelos de práticas de controle gerencial, quais instrumentos mais utilizados e quais áreas de controle possuem maior enfoque.

1.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa consiste em estudar a relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar. Os dados foram obtidos por questionários a partir da percepção dos respondentes de uma amostra, que pode causar vieses nas respostas, pois não se observou todos os integrantes das empresas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo está organizado em três capítulos. O primeiro capítulo irá tratar da introdução, iniciando como uma breve apresentação do tema proposto, com a explicação do tema e problema, objetivo geral e objetivos específicos, e por fim a justificativa.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, com uma abordagem sobre a cultura organizacional, práticas de controle gerencial e a sucessão de empresas familiares.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, mostrando a forma de coleta de dados, o modelo de questionário aplicado aos responsáveis pelo controle gerencial em empresas com gestão familiar, bem como o método utilizado para análise dos dados obtidos.

O quarto capítulo compreende o estudo prático. Trata-se do estudo em sua aplicação, em que se busca identificar e analisar os dados obtidos nas respostas do questionário, buscando relação entre a cultura organizacional com as práticas de controle gerencial e empresas de gestão familiar. Ao final apresentam-se as considerações finais da pesquisa, seguida da bibliografia utilizada para sua realização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura aponta a personalidade de um grupo, sendo possível perceber suas ações habituais resultantes, mas não as influências que causaram certos tipos de comportamentos. Desta maneira a cultura orienta e restringe o comportamento dos indivíduos de um grupo, mediante normas compartilhadas e atribuídas no ambiente em que se encontra o grupo (SCHEIN, 2009).

A cultura de um grupo define-se por um padrão de pressupostos básicos que foi desenvolvido, inventado ou descoberto ao aprender como solucionar os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem a ponto de serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009).

Na sequência do estudo serão abordados dois tópicos, com relação aos principais aspectos das dimensões chaves da cultura organizacional e dos tipos de cultura organizacional.

2.1.1 Dimensões da Cultura Organizacional

Agregando os níveis de cultura organizacional, Cameron e Quinn (2006), buscaram desenvolver um modelo de ferramenta que permitisse medir as dimensões-chave da cultura de uma organização, de modo que fosse possível desenvolver uma estratégia de mudança e evolução, a fim de alavancar a vantagem competitiva da organização. Sendo assim, para avaliar e classificar a cultura organizacional, os autores desenvolveram um modelo baseado nas seis dimensões chaves da cultura organizacional, sendo elas: as características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso.

A primeira dimensão refere-se as características dominantes, ou seja, é a percepção que os indivíduos têm do seu local de trabalho, se é um local dinâmico ou mais padronizado. A dimensão liderança organizacional reflete como os indivíduos enxergam seus líderes dentro da empresa, se são totalmente focados em resultados ou mais propensos a pensar nas pessoas. A terceira dimensão gerenciamento de

peças representa como as peças se relacionam dentro da organização, se o trabalho em equipe é incentivado ou se a gestão é voltada para individualidade (CAMERON; QUINN, 2006).

A dimensão coesão organizacional representa o espírito de grupo, ou seja, qual variável influencia a união da organização. A quinta dimensão refere-se a ênfase estratégica, caracteriza a estratégia utilizada pela organização para gerir seus negócios, busca entender se os indivíduos percebem se ela está mais voltada para o desenvolvimento dos seus membros ou para as suas atividades e o mercado. Por último a dimensão critérios de sucesso indica qual base de sucesso da organização, se ela resulta do sucesso do grupo ou pela eficiência dos baixos custos (CAMERON; QUINN, 2006).

2.1.2 Tipos da Cultura Organizacional

As dimensões originaram o modelo que permite avaliar a cultura organizacional, através de quatro tipos de cultura, sendo elas: cultura clã, cultura adocrática, cultura hierárquica e cultura de mercado. Segundo Cameron e Quinn (2006), a cultura clã possui seu pilar como base os valores familiares, ou seja, representa organizações familiares, e é representada por características como união, trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimento, demonstra compromisso para com os membros da organização. O ambiente é visto como mais humanizado, são valorizados os relacionamentos e sentimentos, o que influencia para que os membros passem a possuir uma maior responsabilidade pelos seus trabalhos e confiança na organização, potenciando então a lealdade.

Com relação a cultura adocrática, é baseada no pressuposto da criatividade e inovação, a gestão tende a incentivar o empreendedorismo, a criação de novos produtos e serviços para o futuro, caracteriza as organizações do século XXI. A visão é voltada para o futuro, acredita-se que esses incentivos impulsionam novos recursos e como consequência melhores resultados e lucros. É representada por características como flexibilidade, adaptação, mudança, excesso de informações e incertezas. Já a cultura hierárquica é baseada em procedimentos que orientam e direcionam as pessoas, preocupações de longo prazo são a estabilidade e eficiência, determinadas por um nível de representatividade dentro de cargos e departamentos.

É caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado, com uma estrutura de trabalho definida entre os níveis de hierarquia (CAMERON; QUINN, 2006).

Por fim, a cultura de mercado significa que a própria organização é vista como um mercado, a organização está focada no ambiente externo e então passa a gerir seu ambiente interno de acordo com a cultura do mercado. É caracterizada pela condução dos seus negócios, suas transações, relacionamentos com clientes e fornecedores, de modo que suas estratégias sejam voltadas a resultados, obtendo então o máximo desempenho possível, para atingir a representatividade nos segmentos do mercado (CAMERON; QUINN, 2006).

2.2 PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL

Segundo Frezatti et al. (2009), a contabilidade gerencial é responsável por reunir informações relevantes para o processo de decisão dentro de uma organização. Abrange os usuários internos, utiliza informações mais detalhadas e peculiares, é importante para que os gestores e profissionais desempenhem seus papéis com excelência e busquem atingir os objetivos organizacionais. O ciclo completo do processo de controle gerencial é descrito por quatro fases: estabelecimento de padrões, comparação do desempenho real com o previsto, identificação de desvios e tomada de ações corretivas caso haja necessidade.

O controle gerencial é o conjunto de atividades estabelecidas para assegurar que os objetivos gerenciais sejam atingidos. A contabilidade gerencial através de um sistema de informações gerencial é responsável por proporcionar os recursos para que essas atividades sejam desenvolvidas. A controladoria então é a estrutura que zela pela eficácia do processo de gestão, prezando que os usuários disponham de todas as informações necessárias para atingir seus objetivos (ANTHONY; GOVIDARAJAN,2008).

Na sequência do estudo serão abordados três tópicos, com relação aos principais aspectos do planejamento, orçamento e da avaliação de desempenho.

2.2.1 Planejamento

De acordo com Frezatti et al. (2009), planejamento significa decidir antecipadamente, estabelecer padrões para que as ocorrências sejam comparadas.

O horizonte de planejamento determina as dimensões de curto e longo prazo da organização. A formalização do processo se dá de acordo com o modelo de gestão da organização. A participação dos gestores é estabelecida pela gestão da organização, estendendo o processo de planejamento pela cadeia hierárquica, identificando quais níveis farão parte do processo.

O planejamento estratégico é a primeira etapa, pois se estabelece os objetivos, estratégias e políticas almejadas da organização, bem como o detalhamento dos planos que serão utilizados para assegurar sua eficiência. No processo de planejamento estratégico é perceptível o enfoque de alguns elementos, que podem variar de acordo com o modelo de gestão utilizado na organização (FREZATTI et al., 2009).

A visão é uma reflexão formal em que se expressa o propósito básico da organização, é útil para o direcionamento de longo prazo para os gestores. A missão expressa o motivo da existência da organização, ou seja, qual sua contribuição para o seu ambiente de atuação. Objetivos de longo prazo exprimem a situação almejada para organização no futuro, direcionam as ações para o longo prazo. O cenário sobre o ambiente externo manifesta como a organização enxerga seu campo de atuação, seus riscos e ameaças, bem como suas fragilidades. Já o cenário sobre o ambiente interno refere-se à visão interna da organização, seus recursos, investimentos, estrutura e grupo de colaboradores (FREZATTI et al., 2009).

A carteira de projetos de investimento expõe os projetos de investimento da organização, no processo de planejamento a empresa analisa a viabilidade de implementação ou não, analisando o cenário externo e interno da organização. As estratégias resultam de uma análise da organização como um todo, ocorre a definição de como os recursos serão alocados para o alcance de objetivos estabelecidos. Os planos operacionais de longo prazo transformam decisões em demonstrativos contábeis para o longo prazo, é importante para conexão do planejamento estratégico com o orçamento, pois permite comparações. As políticas e procedimentos são direcionadores para o processo de tomada de decisão, dando conformidade aos objetivos da organização (FREZATTI et al., 2009).

Segundo Coltro e Pazzini (2016), o planejamento estratégico é uma técnica importante na gestão de uma organização, pois determina o foco da mesma, direcionando suas ações para que sejam atingidos os objetivos esperados. Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido alguns requisitos são primordiais,

como não apenas desenvolver o planejamento, mas colocá-lo efetivamente em prática envolvendo todos da organização, bem como entender os elementos do planejamento, seus limites e funções. Destaca-se que o planejamento estratégico é flexível e deve adaptar-se de acordo com as mudanças relevantes.

Existe uma relação entre estratégia e estrutura organizacional, podendo a estrutura da organização modelar a estratégia ou a estratégia modelar a estrutura. De modo que a implementação de estratégias geradas através do planejamento estratégico tenha relação com os diversos elementos que compõe a estrutura da organização, essa relação é estabelecida desde a fase de formulação até a implementação do processo de planejamento (NEIS et al., 2017).

2.2.2 Orçamento

Segundo Van der Stede (2001), o orçamento não deve ser planejado e analisado isoladamente, ele deve recorrer do planejamento estratégico estabelecido pela organização. Desse modo pode ser definido como um subconjunto de um completo sistema de controle organizacional.

O orçamento precisa relacionar as ocorrências internas da organização, elaborado com foco para um período de curto prazo, geralmente de um ano, requer detalhamento por parte dos gestores, envolvimento e especificação para que sejam operacionalizadas as decisões (FREZATTI; et al., 2009).

A estruturação do orçamento pode variar dependendo do tipo de atividade da organização, o essencial é que os planos ou sub planos reflitam o real perfil da atividade. Espera-se que os sub planos permitam a especificação do processo decisório e seu controle (FREZATTI; et al., 2009).

Alguns elementos do orçamento sempre existirão independentes do setor que a organização se encontra, como é o caso das premissas econômico-financeiras, já que será o ponto de partida para qualquer entidade, bem como as demonstrações projetadas e os planos de investimentos (FREZATTI; et al., 2009).

O controle orçamentário é realizado antes, durante e após a ocorrência das atividades. Consiste na análise de relatório previsto x realizado, é capaz de proporcionar informações para os gestores com relação aos resultados obtidos, visto que se conhecem as variações favoráveis e desfavoráveis dos eventos quando comparado ao que foi previsto. Possibilita então que a organização reestruture seu

planejamento, questione suas variações em termos de causa e efeito, proporcionando então um maior embasamento para a tomada de decisão por parte dos gestores (FREZATTI; et al., 2009).

Sendo assim, o orçamento possui classificações com base em seus tipos. De acordo com Horngren et al. (1997), um orçamento contínuo é aquele que está sempre disponível para período futuro específico, pela adição de um mês, trimestre ou ano, à medida que esses se encerram. Esse tipo de orçamento faz com que a administração da organização tenha sempre que pensar em há cerca de 12 meses seguintes, independente do mês em que estejam.

O orçamento operacional é o conjunto de orçamentos de receita, produção, do custo dos produtos vendidos, dos custos administrativos, do estoque final, entre outros. É a demonstração orçada do resultado e as respectivas planilhas auxiliares, que representam os orçamentos da cadeia de valor da organização, desde pesquisas e desenvolvimento até o atendimento final ao cliente, por exemplo, (HORNGREN; et al., 1997).

O orçamento financeiro é o orçamento geral final, resultado de diversas interações das atividades da cadeia de valor da organização. Compreende os orçamentos de capital, de caixa, balanço patrimonial orçado, bem como demonstração e fluxo de caixa orçado. Mantém se foco nas operações da organização e das suas imobilizações planejadas (HORNGREN; et al., 1997).

O orçamento *kaizen* introduz uma melhoria continuada dos números orçados durante o período orçamentário. Estabelece uma melhoria contínua conforme a filosofia japonesa *kaizen*, de uma melhoria gradual e continuada (HORNGREN; et al., 1997).

O orçamento baseado em atividade tem seu foco no custo das atividades essenciais a produção e comercialização de bens e serviços. São utilizados centros de custos por atividades e os gerentes utilizam o critério de causa e efeito para identificar os direcionadores de custos. Permite a elaboração de orçamentos mais realistas, uma melhor identificação dos recursos necessários para organização, uma clara associação dos custos a produção, vinculação mais nítida dos custos com as responsabilidades do quadro funcional e possibilita a identificação das folgas orçamentárias (HORNGREN; et al., 1997).

O orçamento estático é baseado em um único nível de produção, não sofre alterações depois de estabelecido, mesmo que apresente divergência com os valores

reais da produção. Já o orçamento flexível sofre ajustes de acordo com a quantidade real da produção, possibilitando então aos gerentes um cálculo das variações ocorridas (HORNGREN; et al., 1997).

2.2.3 Avaliação de Desempenho

Segundo Frezatti et al. (2009), a *accountability* está no núcleo do processo de controle gerencial e da avaliação de desempenho, tornando-se um forte instrumento de governança corporativa. O termo ainda não possui uma tradução específica, porém significa a obrigação de se prestarem contas das atividades realizadas e resultados alcançados, de acordo com a responsabilidade de cada indivíduo dentro da organização, conforme estabelecido a delegação de poder. A partir do momento que a organização passa a praticar a *accountability* pode-se desenvolver a prática de avaliação de resultados e então recomeçando o processo, orientando, premiando e ajustando os departamentos e pessoas.

Para que a avaliação de desempenho seja efetiva é necessário que a forma de avaliar o desempenho esteja alinhada com o planejamento da organização. É importante destacar uma hierarquia dentro do processo, para que se observe a visão global da organização, e posteriormente suas unidades de negócios, departamentos e indivíduos. Desempenho é identificar resultados mensuráveis, que foram obtidos em determinado período pela organização, departamento ou indivíduo. Deve ser medido periodicamente para que seja utilizado como suporte para ações de gerenciamento da organização (FREZATTI; et al., 2009).

Segundo Marr (2006), para que exista gerenciamento é necessário avaliação, pois quando o indivíduo consegue mensurar em números aquilo que está falando, possui uma base sólida que indica domínio sobre o assunto, seu conhecimento então é consistente e satisfatório. Por essa razão, com base no livro sobre *Business Performance Measurement* do professor Andy Neely, o autor cita quatro razões e três categorizações para que as organizações desenvolvam a avaliação de desempenho.

A primeira razão é checar a posição, essa ação é importante para definir o ponto de partida da organização. Desta maneira então, posteriormente, poderão ser traçadas estratégias e iniciativas de melhoria que foquem nas ações prioritárias da organização, com base na sua situação atual. Permite, também, a comparação com

as demais organizações que se encontram no mesmo mercado de concorrência (MARR, 2006).

A segunda razão é comunicar a posição, a comunicação interna sobre a avaliação de desempenho proporciona motivação aos indivíduos da organização, refletindo em ajustes e aperfeiçoamentos no processo. A contabilidade e a tributação, por exemplo, induzem as organizações a emitirem relatórios anuais, desse modo é comunicado o desempenho da organização, fazendo com que aqueles que tenham interesse na mesma possuam acesso a esta informação (MARR, 2006).

A terceira razão é confirmar prioridades, a avaliação proporciona enfatizar aspectos mais relevantes, podendo aperfeiçoar seus pontos fracos e persistir com melhorias naquilo que é fundamental para existência da organização. As medidas permitem melhorar o controle organizacional (MARR, 2006).

A quarta razão é encorajar o progresso, as medidas influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas. Evidenciar a importância de medir os aspectos de desempenho encoraja os indivíduos a obterem o seu melhor desempenho na sua posição dentro da organização (MARR, 2006).

Conforme abordado anteriormente além das razões citadas acima, existem outras três categorizações pelas quais as organizações devem desenvolver a avaliação de desempenho, sendo assim elas serão apresentadas a seguir.

A primeira categoria é a de relatórios e conformidade, as medidas são utilizadas para comunicar as partes interessadas da organização sobre o desempenho dos indivíduos ou setores, seja por *accountability*, responsabilidade de função ou voluntariamente (MARR, 2006).

A segunda categoria é controlar o comportamento das pessoas, as medidas são utilizadas para motivar e modificar o comportamento dos indivíduos da organização. Possibilita atrelar os objetivos da organização com metas, de forma que através da remuneração é possível recompensar os indivíduos pelo cumprimento de padrões de trabalho, provocando o crescimento e melhor desempenho da organização como um todo (MARR, 2006).

A terceira categoria é a tomada de decisão estratégica e aprendizagem organizacional, as medidas são utilizadas para fortalecer decisões da gestão, desafiar suposições, continuamente aprender e melhorar. Através de um acompanhamento é possível comparar os resultados, auxiliando na criação de novas estratégias para um melhor desempenho (MARR, 2006).

Segundo Frezatti et al. (2009, p.165), “O desempenho corresponde ao resultado obtido levando em conta cinco atributos.” A qualidade é um atributo também tratado como conformidade, apresenta como o desempenho foi alcançado, levando em consideração o comportamento e a conduta. A quantidade é um atributo em que se observa o quanto é alcançado referente à responsabilidade dos indivíduos. A relevância é um atributo que permite observar a necessidade do desempenho para os objetivos principais da organização. A oportunidade é um atributo que se refere ao momento em que o desempenho ocorre, com atrasos ou de modo adiantado, possibilita analisar o reflexo dentro da organização. A velocidade é um atributo que se refere ao tempo em que a atividade é desempenhada, possibilita observar a quantidade de demanda de serviço e a maneira como está sendo executada. Por fim, destaca-se que o equilíbrio desses elementos é fundamental tanto para organização quanto para o indivíduo que desempenha as ações, pois a relação sistêmica do todo deve trabalhar atrelada em prol dos objetivos da organização (FREZATTI et al., 2009).

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Bernhoeft (1990), a empresa familiar é caracterizada pela sua origem e sua trajetória estar ligada a uma família, de modo que a continuidade dos negócios seja repassada a um sucessor hereditário, também pode se identificar membros da família participando da gestão da empresa e dela se beneficiando.

A empresa familiar é aquela em que os valores da organização estão diretamente ligados a um sobrenome familiar ou a figura do fundador, a sucessão da diretoria depende ao fator hereditário. De acordo com o autor esse conceito surge a partir da segunda geração de dirigentes, pois o fundador pretende abrir caminho para eles diante de seus colaboradores, ou porque os futuros sucessores necessitam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder (LODI, 1986).

Na sequência do estudo serão abordados três tópicos, com relação a sucessão da empresa familiar, a avaliação do processo sucessório e o modelo de avaliação de maturidade.

2.3.1 Sucessão da Empresa Familiar

Segundo Bernhoeft et al. (2003), o processo de sucessão empresarial é desafiador, e se torna maior ainda quando ocorre nos níveis mais altos da hierarquia

de comando. A continuidade no poder e a ideia de decidir os fins da organização são algumas das maiores tentações dos superiores hierárquicos. Isso é evidenciado em empresas familiares, quando aqueles que estão no poder aparentam resistência a mudanças, não querem renunciar ao controle que possuem e muitas vezes praticam ações a fim de atrasar o processo sucessório, de modo que passam a não pensar na prosperidade dos negócios da organização.

A sucessão é um dos principais desafios da empresa familiar, logo após a ideia de negócio ser transformada em um empreendimento, sua sobrevivência passa a ser a preocupação constante. No mercado é possível identificar o ciclo de vida correlacionado as gerações, que é descrito pelo fundador e dos futuros diretores e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa, que indica sua posição de mercado nos negócios (BORNHOLDT, 2005).

Em empresas familiares o desafio do processo sucessório se torna mais complexo que em empresas não familiares. Isso ocorre pois o comando da gestão dos negócios é passado para a próxima geração, na maioria das vezes, com base em valores hereditários, deixando de lado questões fundamentais como formação acadêmica, experiência em administrar negócios, competência e capacitações profissionais. Empresas familiares constantemente sofrem com erros tradicionais no processo sucessório como retribuição salarial inadequada, estabelecimento de benefícios sem contrapartida, permanência de diretores familiares que não cumprem sua função na empresa e na escolha de um novo diretor da próxima geração que não possui nenhuma experiência de trabalho (FLORIANI, 2002).

2.3.2 Avaliação do Processo Sucessório

A sucessão envolve estratégia, organização, planejamento estratégico, eleva a empresa a um patamar mais profissionalizado, separando o entendimento do nível corporativo do familiar. A maturidade passa a representar a mudança entre o antigo e o novo, onde a geração futura responsável por assumir o controle dos negócios é marcada por pessoas de menos idade (BORNHOLD, 2005).

A maturidade no processo sucessório é relacionada com o ciclo de vida da empresa familiar, ou seja, o quanto a empresa consegue se manter no mercado em que atua. A empresa familiar possui como característica levar junto do desenvolvimento do negócio, também o desenvolvimento dos proprietários e de suas

famílias. A empresa familiar surge da motivação provinda do seu fundador, posteriormente passa para a fase de expansão onde os membros da família, normalmente filhos, passam a expandir e gerenciar os negócios junto ao pai, surge então o processo de maturidade na sucessão (GORGATI, 2000).

Empresas que passam para o estágio de expansão devem estar preparadas para suas reformulações estruturais, como a estruturação do poder acionário, o desenvolvimento do processo de entrada da nova geração no gerenciamento dos negócios e o modelo de estratégias que permita o crescimento no mercado de atuação. A empresa precisa estar preparada para tomada de decisões importantes referente ao seu futuro, a família unida para a prosperidade dos negócios, desse modo é possível chegar ao estágio de maturidade. Nesse estágio as características das empresas familiares maduras são descritas por um maior número de membros da família atuando no gerenciamento dos negócios, mais de uma geração ativa na empresa, maior diluição acionária e estruturação de capital mais complexo (DAVIS, 2006).

2.3.3 Modelo de Avaliação de Maturidade

O modelo de avaliação de maturidade CMM (*Capability Maturity Model*) da tradução Modelo de Maturidade da Capacidade, desenvolvido pela *Universidade Carnegie Mellon (Pittsburgh, Pennsylvania, EUA)*, é definido para avaliar o processo de desenvolvimento de sistemas da informação. Classificando a situação da empresa pelo grau de maturidade dividido em cinco níveis, sendo eles: processo inicial, processo de comprometimento, processo estabelecido, processo gerenciado e processo otimizado (ANTUNES, 2001; CMU, 2006).

No nível de processo inicial não existe planejamento e processos padronizados, são realizadas apenas ações casuais, mesmo existindo evidência de problemas existentes, ou seja, falta planejamento e gestão. No processo comprometido há uma alta dependência de alguns indivíduos chaves para a execução de atividades, o processo é intuitivo e não padronizado, é executado de diversas maneiras, não existindo uma formalidade, ou seja, há o entendimento sobre ter uma estratégia. A passagem para o nível seguinte pode ser atingida com a revisão de processos e implementação de projetos pilotos específicos (ANTUNES, 2001; CMU, 2006).

Já no nível de processo estabelecido é perceptível a existência de processos padronizados e formais, mas sua evolução não é acompanhada de maneira sistemática, sendo considerado como maturidade média. Para sua evolução é necessário a implementação de indicadores qualitativos e quantitativos no planejamento. O nível de processo gerenciado permite monitorar e medir a eficiência dos processos, tornando possível a tomada de ações onde os processos são falhos. Os processos são constantemente melhorados, a gestão é previsível e com maturidade para seguir para o último nível, alinhando suas necessidades com o planejamento estratégico (ANTUNES, 2001; CMU, 2006).

O nível de processo otimizado considera a maturidade como boa, os processos foram consideravelmente melhorados e permanecem em processo de avaliação contínua, provendo a qualidade e efetividade para a organização (ANTUNES, 2001; CMU, 2006).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Heinzmann et al. (2011) analisaram os estudos empíricos que relacionam a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. Observou-se convergência nos pontos: variáveis da cultura nacional e organizacional; em algumas variáveis do processo de orçamento, como o planejamento; participação e ênfase no orçamento; desempenho geral e gerencial.

Silva et al. (2012) discutiram uma das ferramentas gerenciais, o orçamento, do ponto de vista conceitual, comportamental e cultural, a partir de uma revisão da literatura sobre o tema. Constatou-se que o orçamento apresenta forte vínculo com o planejamento estratégico das companhias e este componente é essencial para o êxito das empresas.

Danda et al. (2015) investigaram as características da cultura organizacional que fomentam o empreendedorismo em uma empresa familiar. Conclui-se que apesar do fato de os funcionários se sentirem confortáveis para expressar suas ideias e críticas, os valores e as normas não estão claramente definidos e a cultura é dominada pela influência do fundador.

Araújo (2015), procurou analisar qual a cultura predominante das organizações, de forma a estabelecer posteriormente uma relação entre a cultura e o desempenho das empresas. Conclui-se a não rejeição da hipótese nula, ou seja, não

se rejeitou que a cultura organizacional não exerça influência no desempenho financeiro.

Paiva et al. (2016), investigaram a cultura organizacional predominante em empresas atacadistas de confecção de Fortaleza. Concluiu-se que a cultura clã é a mais recorrente na amostra em pesquisa, o que contraria a hipótese levantada no artigo, a qual prevê a tipologia de cultura inovadora como sendo a que caracterizaria as empresas estudadas por estarem inseridas no dinâmico mundo da moda.

Considerando a relação entre os estudos sobre cultura organizacional e práticas de controle orçamentário, Wrubel et al. (2016) pesquisaram a relação entre a cultura organizacional e as práticas orçamentárias de uma organização. Os resultados indicam que a cultura organizacional voltada para a orientação de resultados contribui para que os gerentes desenvolvam orçamentos com foco em metas. Com essa orientação os gerentes se esforçaram mais em suas atividades para apresentar resultados, de modo que se torna mais fácil a implantação de orçamentos que visem os objetivos da alta administração. A cultura organizacional da agroindústria reflete de maneira influenciável no controle rígido do orçamento, observando a preocupação dos trabalhadores com relação aos custos. Percebe-se que algumas práticas orçamentárias são influenciadas por aspectos culturais da organização.

Silva et al. (2007) descreveram como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou como mecanismo de controle por parte de uma Organização Militar Prestadora de Serviços da Marinha do Brasil, a partir da adoção do contrato de gestão. Concluiu-se dos resultados encontrados, que os diversos mecanismos de controle utilizados se basearam na identificação dos membros da organização com a cultura organizacional, contribuindo de forma significativa para o alcance das metas previstas no contrato de gestão.

Machado (2010) discutiu o aspecto humano e cultural no sistema de controle de gestão oferecendo uma discussão apropriada dos detalhes dos modelos de controle de gestão. Concluiu-se que a discussão das análises a que se procede neste estudo poderá possibilitar a análise do comportamento humano na organização e a determinação do controle adequado aos problemas de gestão, mostrando-se crítica para a administração e sobrevivência de empresas.

Prange et al. (2010) diagnosticaram como o processo de gestão pode influenciar no desempenho das atividades cotidianas dos colaboradores de uma empresa do ramo varejista. Constataram-se ao longo do desenvolvimento da pesquisa

várias falhas dentro do modelo de gestão da organização estudada, muitas delas causadas por uma forte influência da cultura organizacional inserida na empresa, por parte dos proprietários. Foi apresentada uma proposta de novo modelo de gestão e os pontos negativos presentes no modelo de gestão existente. Conclui-se que a pesquisa proporcionou maior entendimento da importância da controladoria, dentro do cenário atual.

Klann et al. (2011) descreveram o impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais por parte das empresas metalúrgicas. Constatou-se que os resultados apontam que há diferenças culturais entre as duas organizações, principalmente em relação ao controle da incerteza em uma das empresas. Apesar das diferenças, os controles gerenciais utilizados pelas duas empresas em análise não apresentam diferenças estatisticamente significativas. Conclui-se então que a cultura organizacional das duas empresas analisadas não impacta os controles gerenciais por elas utilizados.

Tarifa et al. (2011), buscaram identificar a relação entre a cultura organizacional e as práticas de controladoria em uma empresa de capital aberto da cidade de Londrina, estado do Paraná. Conclui-se que a cultura organizacional identificada por meio das estruturas de crenças e valores que compõem as características da empresa, influencia as práticas de controladoria na companhia de café solúvel, ficando visível as classificações atuais de cultura hierárquica e ideais de cultura clã, segundo o Modelo de Cameron e Quinn.

Alencar (2014), averiguou de que forma a controladoria como ferramenta de suporte pode contribuir com a gestão das empresas familiares que fornecem materiais e/ou serviços para a Petrobrás. Conclui-se, que a controladoria não está desempenhando o seu papel principal que é fornecer e subsidiar os gestores quanto ao processo de gestão e conseqüentemente as decisões a serem tomadas.

Tarifa et al. (2018), investigaram as características das cooperativas agropecuárias paranaenses com tipificações de cultura organizacional predominantes (modelo Cameron e Quinn) e os níveis de práticas de contabilidade gerencial semelhantes. Conclui-se com a base empírica utilizada, que há todos os estágios de práticas de contabilidade gerencial, com a predominância de ferramentas mais tradicionais, como rateio dos custos, orçamentos flexíveis e *payback* para investimentos de capital. Foram identificadas tipificações culturais grupais, hierárquicas e de mercado conforme modelo utilizado.

Freitas et al. (2005), analisaram a gestão e o processo de sucessão nas empresas familiares. Constataram que as organizações familiares estão tentando driblar obstáculos buscando se profissionalizar. As principais dificuldades na gestão empresarial, desse tipo de organização, referem-se à realização da transferência de poder de uma geração para outra, aos obstáculos para o processo de profissionalização e aos conflitos entre os familiares.

Duarte (2006), propôs um instrumento de avaliação do processo sucessório em empresas familiares, procurou identificar itens de maturidade no processo sucessório, oferecer diretrizes estratégicas para promover a sucessão em empresas familiares e avaliar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa. Conclui-se que a avaliação do processo sucessório pode contribuir para a empresa identificar seus pontos fortes, minimizando dificuldades e superando obstáculos para sua sobrevivência no mercado ao longo das gerações.

Duarte et al. (2010), buscaram apresentar resultados de análises de maturidade do processo sucessório de empresas familiares. Conclui-se que a sucessão é assunto importante para a sobrevivência da empresa familiar, e o processo sucessório tem papel fundamental na definição das condições para que isso ocorra. Portanto, estratégias de mercado, planejamento estratégico e governança corporativa são assuntos que devem acompanhar o desenvolvimento da sucessão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa resulta na escolha de um roteiro que visa chegar a respostas de um ou mais questionamentos propostos em uma pesquisa científica. Em meio a esse procedimento podem surgir algumas limitações de pesquisa em relação à metodologia imposta, bem como através da conclusão de resultados do problema inicial.

Deste modo a forma como o problema é estruturado para ser investigado poderá afetar os resultados, fazendo com que respostas diferentes sejam alcançadas, resultando em novos problemas de pesquisa a serem respondidos futuramente em novos trabalhos (BEUREN et al., 2009). Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, levantamento ou *survey* quanto aos procedimentos e abordagem quantitativa para o problema de pesquisa.

De acordo com Gil (1999), uma das características da pesquisa descritiva quanto aos objetivos está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Seu propósito é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa por levantamento quanto aos procedimentos, se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

De maneira sucinta se dá com a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado (GIL, 1999). “Os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo, e, portanto, se obtêm os dados” (BEUREN et al., 2009, p.83). A maior parte dos levantamentos não aborda todos os integrantes da população estudada. Mediante métodos estatísticos, seleciona-se uma amostra significativa de todo universo de interesse, a qual será utilizada para investigação (GIL, 1999).

Através da análise quantitativa se obtêm as conclusões correspondentes aos dados coletados quanto ao problema estudado. As conclusões referentes à amostra investigada são projetadas para a totalidade da população, levando em consideração as limitações e a margem de erro obtida estatisticamente (GIL, 1999).

Na área contábil, trata-se de uma tipologia importante de pesquisa, já que levanta informações que podem ser úteis para estudos mais específicos no futuro ou

mesmo por mapear a realidade de determinada amostra de empresas com relação a questões contábeis, em que suas conclusões são inferidas para a totalidade da população, observando-se a margem de erro (BEUREN et al., 2009).

De modo geral método de pesquisa significa a escolha de sistemas de procedimentos para descrever e explicar fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos utilizados pelo método científico que consiste em delimitar um problema, efetuar observações e interpretá-las sempre que possível com fundamentações teóricas existentes (RICHARDSON et al., 1999).

A abordagem quantitativa quanto ao problema caracteriza-se pela utilização de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto na análise dos dados. É importante, pois tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, sendo possível então trabalhar com uma margem de segurança quanto as inferências feitas. De modo que a aplicação da abordagem quantitativa é comum em estudos descritivos, os quais procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos, da mesma forma em estudos de levantamento ou *survey*, na tentativa de entender por meio de uma determinada amostra o comportamento de uma população (BEUREN et al., 2009).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é composta por 962 empresas do Ranking Abras 2018, com base no desempenho das empresas supermercadistas brasileiras, o ranking é ordenado pelo faturamento. A amostra foi composta por um número de 50 empresas brasileiras varejistas do setor supermercadista com gestão familiar.

As pesquisas abrangem uma população de elementos tão grande que se torna impossível de examinar sua totalidade. Por esse motivo é muito frequente se trabalhar com amostras, ou seja, uma pequena parte dos elementos que compõe a população (GIL, 1999). Beuren et al. (2009, p.118) considera que “População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Ao selecionar a amostra que se refere a uma pequena parte da população, se espera que ela seja representativa dessa população a qual se refere o estudo. Sendo assim, é fundamental observar os

procedimentos definidos pela teoria da amostragem para justificar a seleção da amostra (GIL, 1999).

Para a realização do estudo, em um primeiro momento de definição da amostra a ser utilizada na pesquisa, foi utilizada a edição anual do Ranking ABRAS de 2018. Através do ranking por faturamento das empresas supermercadistas do Brasil, se começou o contato com funcionários das empresas através do *LinkedIn* para confirmar quais possuem gestão familiar e então enquadrar a amostra. Buscou-se entrar em contato com os responsáveis pelo controle gerencial das empresas, como funcionários da área de contabilidade, controladoria ou sócios-diretores. Ao final foram obtidas 50 empresas varejistas do setor supermercadista com gestão familiar para compor a amostra da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa consiste na aplicação de questionário por meio eletrônico, que foi elaborado após leitura de outros artigos e dissertações, através da adaptação de modelos já utilizados em estudos anteriores.

Após o primeiro contato via *LinkedIn* com os possíveis participantes da amostra, foi solicitado um e-mail para formalizar o convite que apresentava a pesquisa, foi enviado juntamente com o questionário via *Word* para que fosse analisado o conteúdo das perguntas e o *link* do *Google Docs* para ser respondido. Também nesse primeiro momento se esclareceu como se chegou até a empresa, citando o Ranking ABRAS 2018. Além de ressaltar que as informações respondidas no questionário são confidenciais, não sendo divulgadas individualmente ou vinculadas ao nome da empresa, servindo de base para análises estatísticas referentes à amostra abordada.

Durante o período de aplicação do questionário por meio eletrônico, muitas vezes os responsáveis pela empresa, sócios diretores, ou funcionários que estavam dispostos para colaboração com a pesquisa, solicitavam ligações para conversas ou troca de mensagens pelo *WhatsApp*, a fim de esclarecimentos sobre a pesquisa, o modo como se desenvolveu o projeto, como a empresa foi uma possível escolha para amostra, ou até mesmo dúvidas sobre alguma questão do questionário. Também foram solicitadas maiores informações quando o contato foi feito com algum funcionário de nível operacional e a pesquisa foi direcionada para aprovação dos

diretores, demandando um tempo maior para se obter as respostas, sendo que nem sempre se obteve sucesso com relação a aprovação de participação na pesquisa.

O questionário foi estruturado em três blocos de questões que envolveram cultura organizacional, controle gerencial e sucessão familiar. Questionário define-se como a técnica de investigação composta por um número de questões relativamente elevado apresentado por escrito às pessoas com o objetivo de quantificar os fenômenos sociais, tais como opiniões, atitudes, crenças, situações vivenciadas, entre outros (GIL, 1999).

Segundo Beuren et al. (2009, p. 130) “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”. Em geral o questionário cumpre a função de descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Uma descrição adequada das características enriquece a análise a ser feita pelo pesquisador, também pode auxiliar especialistas como planejadores ou administradores por exemplo. Com relação à medição de variáveis, podem ser individuais ou grupais (RICHARDSON et al., 1999).

O primeiro bloco do questionário trata da caracterização da cultura organizacional, sendo as questões elaboradas resultantes de uma adaptação de Araújo (2015) realizada ao modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), como instrumento de diagnóstico da cultura organizacional. O instrumento é denominado como *The Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), o qual é considerado pelos autores como útil e preciso no diagnóstico de aspectos importantes da cultura implícita de uma organização. O mesmo ajuda na identificação atual da cultura organizacional da organização através da aplicação da escala *Likert* com a denominação de cinco pontos, com relação a seis dimensões da cultura organizacional (Apêndice E).

O segundo bloco do questionário trata das práticas de controle gerencial, as questões foram elaboradas através da adaptação de Alencar (2014), buscam avaliar se as organizações possuem um departamento de controladoria, um profissional intitulado como *controller*, e também procura relacionar quais atividades exercidas pela controladoria são praticadas pela organização dentro da área contábil societária, fiscal, financeira, com relação à proteção de ativos na empresa e atendimento a usuários externos. Além de identificar também quais artefatos da controladoria são utilizados na organização, dentre os métodos e critérios de custeio, de avaliação e

medidas de desempenho e filosofias e modelos de gestão, através da aplicação da escala dicotômica: sim ou não (Apêndice F).

Já o terceiro bloco do questionário trata da sucessão familiar, as questões foram adaptadas de Duarte (2006) realizada ao modelo CMM (*Capability Maturity Model*), desenvolvido pela *Universidade Carnegie Mellon (Pittsburgh, Pennsylvania, EUA)* e definido pela *SEI (Software Engineering Institute)* como padrão para avaliar o processo de desenvolvimento de sistemas de informação. Este modelo classifica a situação da empresa pelo grau de maturidade dividindo-se em cinco níveis, procura entender a gestão estratégica sucessória nas organizações familiares, através das avaliações de estratégias para sucessão e a maturidade do processo sucessório, com aplicação da escala de escolha múltipla simples de afirmações de atitudes ordenadas, em que é solicitado ao respondente que assinale a alternativa que mais se ajusta a realidade da sua empresa no âmbito da gestão estratégica da sucessão (Apêndice G).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados tem como objetivo organizar sistematicamente os dados de modo que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação da pesquisa (GIL, 1999). Estudos que envolvem dados quantitativos requerem análises descritivas independente de suas questões, hipóteses ou pressupostos desenvolvidos para pesquisa.

A análise descritiva preocupa-se em investigar o que é, ou seja, descobrir as características de um fenômeno através de técnicas estatísticas, para posteriormente analisar os dados de maneira a dar suporte às inferências do pesquisador. É empregada em trabalhos que buscam descobrir e investigar a relação entre variáveis, assim como a causalidade entre fenômenos (BEUREN et al., 2009).

O teste de *Kolmogorov-Smirnov*, calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal. Corresponde ao grau de concordância entre a distribuição de um conjunto de valores amostrais (observados) e determinada distribuição teórica específica. Determina se os valores da amostra podem razoavelmente ser considerados como provenientes de uma população com aquela distribuição teórica (SIEGEL, 1975).

O teste de *Shapiro-Wilk*, fornece o parâmetro valor de prova estatística através da significância (valor-p), que pode ser interpretado como a medida do grau de concordância entre os dados e a hipótese nula. Sendo a hipótese nula correspondente a distribuição normal, então quanto menor for o valor de significância, menor é a consistência entre os dados e a hipótese nula. Sendo assim, a regra de decisão adotada para saber se a distribuição é normal ou não é rejeitar a hipótese nula. É definido um nível de significância para realização do teste denominado como *alfa*, posteriormente se observa as hipóteses. Se o valor de prova é menor ou igual a *alfa*, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, não se pode admitir que o conjunto de dados em estudo tenha distribuição normal. Por outro lado, se o valor de prova é maior que *alfa*, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, a distribuição dos dados é considerada como normal (LOPES et al., 2003).

De acordo com Siegel (1975), o teste *Kruskal-Wallis* é um teste não paramétrico e útil para decidir se k amostras independentes provêm de populações diferentes. Os valores amostrais quase que sem variação divergem entre si, e o problema é decidir se as diferenças entre as amostras significam diferenças efetivas entre as populações, ou se representam apenas variações casuais, que podem ser esperadas entre amostras aleatórias de uma mesma população.

A técnica comprova a hipótese de nulidade, de que k amostras provenham da mesma população ou de populações idênticas com relação as médias. O teste supõe que a variável do estudo tenha distribuição contínua, e exige mensuração no mínimo ao nível ordinal (SIEGEL, 1975).

O teste *Mann-Whitney* é o teste não paramétrico e constitui uma alternativa útil da prova paramétrica t . A sua aplicação é utilizada quando se pretende comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população (SIEGEL, 1975).

Trabalha-se com dois grupos independentes, sendo denominados como exemplo básico A e B, então para se aplicar o teste U se combina as observações ou escores dos dois grupos, relacionando-os por ordem ascendente. Ao focar no grupo A como de controle, o valor da estatística U utilizada é dado pelo número de vezes que um escore do grupo B precede um escore do grupo A na classificação ascendente. Para se determinar a estatística é importante manter o cuidado de reter a identidade de cada escore na ordenação ascendente (SIEGEL, 1975).

As hipóteses de verificação do teste são conhecidas como H_0 , que representa a hipótese de nulidade, ou seja, afirma que não existe relação entre os dois fenômenos medidos. A H_1 é a hipótese definida com o critério desejado, sendo estabelecida através da relação que se deseja estudar (SIEGEL, 1975).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O perfil de acordo com a função dos respondentes do questionário aplicado nas 50 empresas varejistas do setor supermercadista que possuem gestão familiar, fica identificado como 30% exercendo a função de gerente, 16% *controller*, 14% diretor, 12% analista, 8% contador, 8% sócio, 6% coordenador e 6% presidente, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Função do respondente

FUNÇÃO DO RESPONDENTE	QUANTIDADE	%
Gerente	15	30%
<i>Controller</i>	8	16%
Diretor	7	14%
Analista	6	12%
Contador	4	8%
Sócio	4	8%
Coordenador	3	6%
Presidente	3	6%
TOTAL	50	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Nas seções seguintes são apresentados os resultados da pesquisa sobre as características da cultura organizacional, das práticas de controle gerencial e do grau de maturidade do processo sucessório.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A análise das características da cultura organizacional presente nas 50 empresas varejistas do setor supermercadista foi realizada com o modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). Foi possível identificar as características da cultura organizacional, por meio das seis dimensões-chaves da cultura organizacional, sendo definidas em quatro tipos de cultura. Para determinar qual a cultura predominante das empresas foi calculada a soma referente a cada tipo de cultura obtida agrupando as seis dimensões. Devido à limitação de empresas que não foram definidas em um único tipo de características da cultura organizacional, se criou um quinto grupo definido como “cultura mista”, em que foram alocadas as empresas indefinidas.

Sendo assim, concluiu-se que 21 empresas (42%) são do tipo de cultura clã, que representa as empresas que possuem características como base os valores

familiares, que buscam a valorização da união e trabalho em equipe. As outras empresas ficaram distribuídas entre 6 empresas como cultura adocrática, com características de inovação e empreendedorismo; 6 empresas como cultura hierárquica, com características de ambiente formal e com uma estrutura hierárquica bem definida; 5 empresas como cultura de mercado, com características voltadas a resultados e bom posicionamento do mercado de atuação; e por fim 12 empresas que foram alocadas ao grupo criado de cultura mista, visto que com a análise das respostas referente as suas características não foi possível enquadrar essas empresas em um único tipo de cultura, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Tipos de Cultura Organizacional

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	EMPRESAS	%
A - Cultura Clã	21	42%
B - Cultura Adocrática	06	12%
C - Cultura Hierárquica	06	12%
D - Cultura de Mercado	05	10%
E - Cultura Mista	12	24%
TOTAL	50	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Comparando os resultados da Tabela 2 com o estudo de Araújo (2015), com relação a caracterização dos tipos de cultura, pode-se observar que na pesquisa referente a empresas de diversos setores econômicos da região de Douro de Portugal, das 66 empresas válidas participantes da amostra, a cultura predominante de acordo com a média foi a cultura clã. Já em comparação com o estudo de Tarifa et al. (2018), referente a amostra de 37 organizações do setor agropecuário do estado do Paraná, a identificação da cultura organizacional permitiu destacar também a cultura clã como predominante em 18 empresas (48,6%). Com relação ao estudo de Paiva et al. (2016), referente a cultura organizacional predominante em empresas atacadistas de confecção de Fortaleza também se destaca a cultura clã.

Sendo assim, é possível ressaltar a similaridade referente a cultura organizacional predominante nas empresas dos estudos anteriormente citados, com as empresas varejistas do setor supermercadistas abordadas neste estudo. Evidencia-se empresas com características familiares, que tendem a ser tradicionais, representantes da união e lealdade entre os membros e que possuem valores baseados na família.

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL

Os dados de características da controladoria mostram que 37 empresas (74%) possuem um departamento de controladoria. Com relação a missão da controladoria, 25 empresas responderam que sim/confidencial e 25 empresas que não/não sabem, ficando então a amostra dividida em 50%.

Com relação a possuir um *controller*, 36 empresas (72%) confirmaram, sendo que das 14 empresas que não possuem, 4 afirmaram que há outra denominação para o responsável pela controladoria e 6 que há outra unidade que exerce a função de controladoria, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Características da Controladoria

CONTROLADORIA	SIM		NÃO		TOTAL	
1 – Departamento	37	74%	13	26%	50	100%
2 - Missão	25	50%	25	50%	50	100%
3.a - A empresa possui um controller	36	72%	14	28%	50	100%
3.b - Há outra denominação para o responsável pela controladoria	04	29%	10	71%	14	100%
3.c - Há outra unidade que exerça a função da controladoria	06	43%	8	57%	14	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O estudo de Alencar (2014), entre as 40 empresas familiares que fornecem material ou serviço para a Petrobrás, apenas 8 empresas (20%) possuem um departamento de controladoria formalizado. Apenas 2 empresas (5%) afirmaram que existe uma missão definida para a controladoria, 10 empresas (25%) possuem um *controller*, das que não possuem, 9 afirmam existir outra denominação para o responsável pela controladoria e das 32 que não possuem departamento de controladoria afirmam que há outra unidade responsável pela função.

Desse modo, observa-se que as empresas familiares varejistas do setor supermercadista se destacam com relação a controladoria, se comparadas com as empresas abordadas no estudo de Alencar (2014), visto que o maior número afirma a existência de um departamento formal de controladoria, enquanto no outro estudo a maior parte das empresas afirma não possuir um departamento formal, sendo a função de *controller* designada a outro responsável e a existência de outra unidade exercendo a função da controladoria. O mesmo acontece com relação a missão para

controladoria, no presente estudo metade das empresas confirmam que possuem, já no estudo anterior apenas 2 empresas fazem essa afirmação.

Com relação as tabelas 4 e 5, cabe ressaltar que as perguntas eram de respostas obrigatórias com relação aos grandes grupos de atividades e artefatos da controladoria e posteriormente com relação a cada atividade e artefato específico de acordo com os grupos. Sendo assim, as atividades e artefatos detalhados não totalizaram o valor dos grandes grupos, pois depende do que as empresas assinalaram individualmente em cada questão.

Tabela 4 – Atividades exercidas pela Controladoria

ATIVIDADES	SIM		NÃO		TOTAL	
4.1 - CONTABILIDADE SOCIETÁRIA/FINANCEIRA	35	70%	15	30%	50	100%
4.1.1 Manutenção dos registros contábeis da empresa	38	76%	12	24%	50	100%
4.1.2 Controle patrimonial (ativos fixos)	35	70%	15	30%	50	100%
4.1.3 Consolidação das demonstrações contábeis	42	84%	08	16%	50	100%
4.1.4 Divulgação das informações contábeis	33	66%	17	34%	50	100%
4.1.5 Análise de balanço	41	82%	09	18%	50	100%
4.2 - CONTABILIDADE FISCAL	39	78%	11	22%	50	100%
4.2.1 Apuração, conferência, escrituração e recolhimento de impostos	39	78%	11	22%	50	100%
4.2.2 Orientação fiscal as demais unidades da organizacionais	37	74%	13	26%	50	100%
4.2.3 Planejamento tributário	33	66%	17	34%	50	100%
4.2.4 Gestão e controle de impostos	38	76%	12	24%	50	100%
4.3 - PROTEÇÃO AOS ATIVOS NA EMPRESA	32	64%	18	36%	50	100%
4.3.1 Controles internos (não inclui controle patrimonial)	40	80%	10	20%	50	100%
4.3.2 Auditoria contábil ou Auditoria interna	29	58%	21	42%	50	100%
4.3.3 Seguros	29	58%	21	42%	50	100%
4.4 - FINANÇAS	37	74%	13	26%	50	100%
4.4.1 Gestão financeira e de tesouraria	37	74%	13	26%	50	100%
4.4.2 Controles financeiros	39	78%	11	22%	50	100%
4.4.3 Controle de fluxo de caixa	34	68%	16	32%	50	100%
4.4.4 Controle de pagamentos a efetuar	38	76%	12	24%	50	100%
4.5 - ATENDIMENTO A USUÁRIOS EXTERNOS	34	68%	16	32%	50	100%
4.5.1 Acionistas	25	50%	25	50%	50	100%
4.5.2 Governo	25	50%	25	50%	50	100%
4.5.3 Fisco	32	64%	18	36%	50	100%
4.5.4 Auditoria externa	23	46%	27	54%	50	100%
4.5.5 Entidades de classe	17	34%	33	66%	50	100%
4.5.6 Instituições financeiras	29	58%	21	42%	50	100%
4.5.7 Fornecedores	37	74%	13	26%	50	100%
4.5.8 Clientes	36	72%	14	28%	50	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

No âmbito das atividades exercidas pela controladoria, se analisou as atividades relacionadas a contabilidade societária e financeira, e nesse grupo o destaque foi para a atividade de consolidação das demonstrações contábeis, praticada por 42 empresas (84%). Com relação ao grupo de contabilidade fiscal 39

empresas (78%) afirmaram que exercem atividades como apuração, escrituração e recolhimento de impostos, orientação fiscal as demais áreas da empresa, planejamento tributário e gestão e controle de impostos, conforme tabela 4.

O grupo referente a proteção de ativos se destacou pela atividade de controles internos, não sendo considerado o controle patrimonial, com 40 empresas (80%) confirmando que exercem essa atividade. No grupo de finanças o destaque foi para atividades de controle financeiro, praticadas por 39 empresas (78%). Por fim, o grupo de atendimento a usuários externos divide a amostra em 50% com relação a duas atividades, sendo 25 empresas que possuem relação com acionistas e atividades de atendimento ao governo, e 25 empresas que não. Também se destaca que 27 empresas (54%) não passam pelo processo de auditoria externa, assim como 33 empresas (66%) não possuem atividades relacionadas a entidades de classe, conforme Tabela 4.

Comparando os resultados da Tabela 4 com o estudo de Alencar (2014), se observa que existem semelhanças com relação as atividades exercidas pela controladoria entre as 40 empresas familiares que fornecem material ou serviço para a Petrobrás, e as empresas abordadas nesse estudo. Com relação as atividades relacionadas a contabilidade societária e financeira, a atividade de consolidação das demonstrações contábeis foi destaque em ambos os estudos, admitindo que as empresas possuem unidades controladas e seguem as orientações referente a consolidação das demonstrações.

No que se refere as atividades de contabilidade fiscal, também existem semelhanças, pois o destaque foi nas atividades de apuração, conferência, escrituração e recolhimento de impostos, admitindo que as empresas pesquisadas estão preocupadas em seguir as legislações e normas tributárias. Porém quando se analisou o grupo referente a proteção de ativos na empresa, observa-se que a atividade de controles internos possui uma grande diferença, já que as empresas do estudo em comparação na sua maioria admitiram não exercer essa atividade.

Desse modo as empresas varejistas de gestão familiar do setor supermercadistas estudadas se destacaram no presente estudo, por possuírem em sua maioria atividades relacionadas a controle interno, em que, através de procedimentos, é possível produzir dados mais confiáveis para auxiliar a administração na condução dos negócios.

Referente aos artefatos utilizados pela controladoria, com relação ao grupo de métodos, critérios e sistemas de custeio, o artefato de custeio variável, é o mais praticado, pelo total de 24 empresas (48%). O grupo de métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho, se destacou por 28 empresas (56%) praticarem o retorno sobre investimento. Cabe ressaltar que os dois grupos anteriormente citados confirmam que 36 empresas (72%) utilizam de artefatos referentes aos métodos de custeio e medidas de desempenho.

O grupo de filosofias e modelos de gestão destaca que 37 empresas (74%) utilizam práticas de orçamento, e que 29 empresas (58%) contemplam o planejamento tributário, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Artefatos da Controladoria

ARTEFATOS	SIM		NÃO		TOTAL	
5.1 - MÉTODOS, CRITÉRIOS E SISTEMAS DE CUSTEIO	36	72%	14	28%	50	100%
5.1.1 Custeio por absorção	18	36%	32	64%	50	100%
5.1.2 Custeio variável	24	48%	26	52%	50	100%
5.1.3 Custo padrão	17	34%	33	66%	50	100%
5.1.4 Custeio Meta	16	32%	34	68%	50	100%
5.1.5 Outros métodos	18	36%	32	64%	50	100%
5.2 - MÉTODOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO, E MEDIDAS DE DESEMPENHO	36	72%	14	28%	50	100%
5.2.1 Preços de transferência	16	32%	34	68%	50	100%
5.2.2 Valor presente	27	54%	23	46%	50	100%
5.2.3 Moeda constante	20	40%	30	60%	50	100%
5.2.4 Retorno sobre o investimento	28	56%	22	44%	50	100%
5.2.5 Outros métodos	19	38%	31	62%	50	100%
5.3 - FILOSOFIAS E MODELOS DE GESTÃO	34	68%	16	32%	50	100%
5.3.1 Orçamento	37	74%	13	26%	50	100%
5.3.2 Teoria das restrições	09	18%	41	82%	50	100%
5.3.3 Planejamento Tributário	29	58%	21	42%	50	100%
5.3.4 Kaizen	07	14%	43	86%	50	100%
5.3.5 Outros métodos	12	24%	38	76%	50	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Comparando os resultados da Tabela 5 com o estudo de Alencar (2014), se observa semelhança referente ao grupo de filosofias e modelos de gestão, pois em ambos os estudos o orçamento é o artefato da controladoria mais utilizado pelas empresas.

Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas estão utilizando de artefatos como orçamento e planejamento, segundo o estudo de Silva et al. (2012), através de uma revisão bibliográfica, se observou que o orçamento apresenta forte

vínculo com o planejamento estratégico das organizações e este componente é essencial para o êxito das empresas.

4.3 GRAU DE MATURIDADE NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Através do modelo de maturidade da capacidade, desenvolvido pela *Universidade Carnegie Mellon*, foi possível identificar em qual dos cinco níveis de maturidade as empresas se enquadram, avaliando a dimensão da gestão estratégica de sucessão, com base no entendimento do processo, continuidade do negócio, nova liderança, planejamento e condução do processo sucessório.

Para determinar qual o nível de maturidade das empresas foi calculado a média das respostas. Desse modo definiu-se que 7 empresas estão no primeiro nível de maturidade descrito como processo inicial, que representa as empresas que possuem características de gestão não organizada, não possuem planejamento nem processos definidos. O destaque com relação ao grau de maturidade foi definido no segundo nível de processo comprometido, com 16 empresas (32%), com características de dependência de determinados indivíduos para a execução das atividades, existem processos, porém não são padronizados e formalizados.

Em seguida o terceiro nível definido como processo estabelecido com 13 empresas, é considerado de maturidade média, as características são de processos padronizados, porém sua evolução não é acompanhada. O quarto nível processo gerenciado com 10 empresas, representa características de acompanhamento dos processos, o monitoramento permite melhorias nas falhas existentes. A gestão atua na melhoria contínua dos processos e através do alinhamento junto ao planejamento estratégico é possível a ascensão ao último nível.

Por fim o último nível de processo otimizado com 4 empresas, considera a maturidade como boa, os processos foram refinados através da melhoria contínua, sendo considerados como as melhores práticas, resultam em uma maior qualidade e efetividade para a organização com relação ao processo sucessório, conforme Tabela 6.

Comparando os resultados da Tabela 6 com o estudo de Duarte et al. (2010), pode-se observar que o primeiro estudo de caso referente a uma agência de publicidade e propaganda, traz algumas semelhanças com o presente estudo com relação a quinta dimensão que trata sobre a sucessão. No que diz respeito a gestão

estratégica de sucessão a maioria dos fatores de análise obteve nível entre 1 e 3 de maturidade, ressaltando a necessidade de definição de um novo líder, partindo do pressuposto de que a empresa tem potencial de continuidade dos negócios.

Tabela 6 – Grau de Maturidade Processo Sucessório

GRAU DE MATURIDADE	EMPRESAS	%
1 - Processo inicial	07	14%
2 - Processo Comprometido	16	32%
3 - Processo Estabelecido	13	26%
4 - Processo Gerenciado	10	20%
5 - Processo Otimizado	04	08%
TOTAL	50	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Sendo assim, a empresa encontra-se no nível de processo comprometido, visto que possui alta dependência do fundador do negócio para execução das atividades. Tal como no presente estudo, em que a maior parte das empresas familiares foi classificada no nível 2 de processo comprometido.

De acordo com Freitas et al. (2005), as empresas familiares representam a maioria do universo empresarial, porém é comum que muitas delas acabam desaparecendo quando surge a necessidade de sucessão. As principais dificuldades na fase de processo sucessório de empresas familiares são a falta de um planejamento de sucessão, incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores e a centralização do poder pelo fundador. Se observa, também, no presente estudo a necessidade das empresas varejistas do setor supermercadista com gestão familiar se voltarem as questões estratégicas voltadas ao processo de sucessão, visto que 72% das empresas se encontram nos primeiros níveis de maturidade de processo inicial, processo comprometido até o processo estabelecido, considerado o intermediário.

4.4 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL

Como já descrito, o objetivo desse estudo é avaliar a relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar. Para atingir esse objetivo, se realizou o teste de comparação das amostras, para verificar se as atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria são

significativamente diferentes entre os tipos de cultura organizacional. Os cálculos estatísticos foram feitos com a utilização do *software_SPSS*.

Em um primeiro momento aplicou-se os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* em duas situações para se verificar a distribuição dos dados (Apêndices A e B). Primeiramente, para verificar a distribuição dos dados com relação a cultura organizacional e as atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria (Apêndice A), e posteriormente, com relação aos níveis de maturidade do processo de sucessão e as atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria (Apêndice B). Considerando o nível de significância *alfa* atribuído de 0,05 e analisando os resultados dos dois testes, se rejeitou a hipótese nula, ou seja, não se pode admitir que o conjunto de dados em estudo tenha distribuição normal.

Diante do presente cenário, se considerou a utilização do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, visto que a normalidade das variáveis em estudo e a homogeneidade de variância entre os grupos não se verificam. O teste não paramétrico não exige que a distribuição das variáveis em estudo seja conhecida como normal, a hipótese nula desse teste diz que a média dos grupos são iguais.

Deste modo foram testadas oito hipóteses com relação a cultura organizacional e as atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria, se atribuiu o nível de significância de 0,05 para as decisões do teste. A hipótese nula foi rejeitada com relação as hipóteses de a distribuição das atividades de contabilidade fiscal, as atividades de proteção de ativos e as atividades de atendimento a usuários externos ser a mesma entre as categorias de cultura. A respeito das hipóteses de os artefatos utilizados pela controladoria serem os mesmos entre as categorias de cultura, se reteve a hipótese nula, bem como nas demais atividades praticadas pela controladoria testadas, conforme Tabela 7.

Comparando os resultados da Tabela 7 com o estudo de Tarifa et al. (2011), é possível encontrar semelhanças, pois no presente estudo em algumas hipóteses com relação as atividades praticadas pela controladoria, se rejeitou a hipótese nula, ou seja, se identificou a relação da cultura organizacional em algumas práticas de controle gerencial. No estudo citado, o autor concluiu que a cultura organizacional identificada por meio das estruturas de crenças e valores que compõe as características da empresa de capital aberto, influencia nas práticas de controladoria da empresa.

Por outro lado, o estudo de Klann et al. (2011), concluiu que a cultura organizacional das duas empresas metalúrgicas analisadas não impacta nos controles gerenciais por elas utilizados. Sendo assim é possível observar uma tendência diferente entre o setor metalúrgico e as empresas varejistas do setor supermercadista que possuem gestão familiar.

Tabela 7 – Teste de *Kruskal-Wallis*: Cultura organizacional e Controladoria

SUMARIZAÇÃO DE TESTE DE HIPÓTESE				
N	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C. Societária/Financeira é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,125	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de C. Fiscal é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,030	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Prot. Ativos é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,031	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Finanças é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,164	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Atend. usu. exter é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,005	Rejeitar a hipótese nula.
6	A distribuição de M.C.S. Custeio é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,145	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de M. mensuração e Av. desempenho é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,955	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Filo.MG é a mesma entre as categorias de Cultura_org.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,077	Reter a hipótese nula.

Fonte: dados da pesquisa (2019). Em negrito os valores estatisticamente significativos ($\leq 0,05$).

Como foi detectado no teste anterior que haviam algumas diferenças de média, se considerou a realização do teste *Mann-Whitney*, para verificar par a par quais eram as diferenças entre os tipos de cultura organizacional com relação as atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria. Sendo possível determinar se a diferença das médias da população é estatisticamente significativa, considerando o nível de significância de 0,05. A hipótese nula de que a diferença entre

as médias é estatisticamente significativa foi rejeitada em algumas hipóteses, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Teste de Mann-Whitney: Cultura Organizacional e Controladoria

MANN-WHITNEY - CULTURA ORGANIZACIONAL										
Variável	1 - 2	1 - 3	1 - 4	1 - 5	2 - 3	2 - 4	2 - 5	3 - 4	3 - 5	4 - 5
Contabilidade Fiscal	0,901	0,901	0,026	0,864	1,000	0,040	1,000	0,040	1,000	0,029
Proteção de Ativos	0,009	0,241	0,175	0,709	0,260	0,465	0,019	0,770	0,36	0,251
Atendimento Usuários Externos	0,317	0,693	0,000	0,231	0,600	0,076	0,128	0,025	0,31	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2019). Em negrito os valores estatisticamente significativos ($p < 0,05$).

Após a aplicação do teste, foi possível destacar quais os pares que são estatisticamente significantes, ou seja, aqueles em que existe significância entre as médias. Foi possível determinar entre os pares qual tipo de cultura organizacional tem maior média de atividade de controladoria, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Análise de Médias: Cultura Organizacional e Controladoria

MÉDIA MANN WHITNEY - CULTURA ORGANIZACIONAL			
Atividade de Controladoria			
Contabilidade Fiscal	Cultura 1 - Clã	Cultura 4 - Mercado	Significância
	0,8571	0,2000	0,026
Contabilidade Fiscal	Cultura 2 - Adocrática	Cultura 4 - Mercado	Significância
	0,8333	0,2000	0,040
Contabilidade Fiscal	Cultura 3 - Hierárquica	Cultura 4 - Mercado	Significância
	0,8333	0,2000	0,040
Contabilidade Fiscal	Cultura 4 - Mercado	Cultura 5 - Mista	Significância
	0,200	0,8333	0,029
Proteção de Ativos	Cultura 1 - Clã	Cultura 2 - Adocrática	Significância
	0,8095	0,1667	0,009
Proteção de Ativos	Cultura 2 - Adocrática	Cultura 5 - Mista	Significância
	0,1667	0,7500	0,019
Atendimento Usuários Externos	Cultura 3 - Hierárquica	Cultura 4 - Mercado	Significância
	0,6667	0,0000	0,025

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A análise do teste *Mann-Whitney* mostra que as empresas classificadas na cultura clã, cultura adocrática, cultura hierárquica e cultura mista, tem maior média de atividade de contabilidade fiscal que as empresas da cultura de mercado. Este comportamento pode ser explicado porque a cultura clã apresenta características como a união entre seus membros, incentivando ao compartilhamento e orientação

no âmbito fiscal para outras áreas, e característica de uma maior responsabilidade dos funcionários para com suas atividades de trabalho, fazendo com que o nível de *compliance* seja elevado.

Segundo a cultura adocrática, a maior média de atividade de contabilidade fiscal com relação a cultura de mercado, pode ser explicado pelo fato de as empresas estarem voltadas para o futuro e a inovação, ou seja, possuem ferramentas sistêmicas capazes de garantir uma boa apuração e escrituração fiscal. E a cultura hierárquica pode explicar seu comportamento de maior média por apresentar característica de um ambiente formal, com visão de longo prazo, possuindo um direcionamento claro quanto as obrigações e procedimentos a serem seguidos dentro do ambiente de trabalho. Já a cultura mista foi criada para categorizar as empresas que não ficaram definidas em apenas um tipo de cultura, sendo assim não se pode explicar a diferença de médias de acordo com suas características de cultura.

A respeito da atividade de proteção de ativos, as empresas classificadas na cultura clã e na cultura mista, tem maior média de atividade do que as empresas de cultura adocrática. Este comportamento pode ser explicado porque a cultura clã está mais focada em atividades de proteção de ativos como controle interno, seguros e auditorias, sendo externa ou interna, ou seja, está orientada a atividades que permitam um melhor planejamento e controle dos negócios.

A cultura mista foi criada para categorizar as empresas que não ficaram definidas em apenas um tipo de cultura, sendo assim não se pode explicar a diferença de médias de acordo com suas características de cultura. Por outro lado, a cultura adocrática possui menor média de atividades de proteção de ativos se comparada aos grupos anteriormente citados, pois é representada por um ambiente de flexibilidade e incertezas, com foco no empreendedorismo e inovação, não priorizando questões como as atividades de controle.

Sob outra perspectiva, as empresas classificadas na cultura hierárquica, tem maior média de atividade de atendimento a usuários externos que as empresas de cultura de mercado. Este comportamento pode ser explicado porque a cultura hierárquica apresenta uma forte característica de um ambiente de trabalho formal, e com níveis bem definidos de hierarquia, além de que mantém a preocupação no longo prazo. Comumente adotando atividades de controladoria como auditoria externa, prestação de contas para sócios e acionistas, atendendo as obrigações do fisco e

mantendo um bom nível de divulgação de informações quando necessário para instituições financeiras e entidades de classe.

O estudo de Tarifa et al. (2011), referente a um estudo de caso de uma companhia de capital aberto localizada no Paraná e atuante no ramo de produção de café, determinou que o tipo de cultura organizacional atual predominante no desenvolvimento operacional da controladoria foi a cultura hierárquica, porém em relação a proposta aplicada de cultura ideal, o ambiente mais propício identificado pelos colaboradores em sua maioria da área de controladoria é o tipo de cultura clã. Sendo assim, concluiu-se que a cultura organizacional atual do tipo cultura hierárquica com ideias de cultura clã influencia nas práticas de controladoria da empresa de café.

Desse modo, é possível observar semelhanças entre o estudo citado anteriormente e os resultados do presente estudo, visto que referente as maiores médias de atividades de controladoria, as duas culturas em destaque foram a cultura clã e a cultura hierárquica.

Posteriormente, se considerou novamente a aplicação do teste *Kruskal-Wallis*, foram testadas oito hipóteses com relação a sucessão familiar e as atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria, se atribuiu o nível de significância de 0,05 para as decisões do teste. Em referência as hipóteses testadas, em todos os casos se reteve a hipótese nula, ou seja, não se encontrou significância estatística (Apêndice C).

Não se observou diferença nas distribuições relacionadas aos grupos de atividades praticadas e artefatos utilizados pela controladoria com relação aos níveis de maturidade do processo sucessório. Portanto, concluiu-se que os dados não permitem indicar que a utilização de artefatos pela controladoria se diferencie de acordo com o nível de maturidade do processo sucessório das empresas, ou seja, não se pode afirmar que a sucessão influencie nas práticas de atividade de controle gerencial.

Como não houve diferenças estatisticamente significativas no teste anterior, não é necessário a aplicação do teste *Mann-Whitney*, pois se considera a não existência de diferença de médias entre os níveis de maturidade do processo sucessório, mesmo assim o teste foi realizado, porém não nos permite chegar a uma conclusão, pois não apresenta significância (Apêndice D).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

De acordo com Alencar (2014), o ambiente empresarial é bastante complexo e competitivo, levando em consideração o grande número de empresas familiares existentes e o desafio de êxito no processo sucessório, é importante compreender quais variáveis podem exercer influência para o bom desempenho das organizações.

Concatenado a esse cenário, se propôs um estudo com o objetivo de avaliar a relação da cultura organizacional com práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar. Trata-se de uma pesquisa caracterizada como descritiva quanto aos objetivos, levantamento ou *survey* quanto aos procedimentos e abordagem quantitativa para o problema de pesquisa.

Dessa maneira foi possível estabelecer que a maior parte da amostra é definida pela cultura clã, sendo representada por 21 empresas (42%), que possui seu pilar como base os valores familiares, ou seja, representa organizações familiares, e é representada por características como união, trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimento, demonstra compromisso para com os membros da organização.

Na área de contabilidade societária e financeira 42 empresas (84%) praticam a atividade de consolidação das demonstrações contábeis. A respeito do grupo de contabilidade fiscal 39 empresas (78%), afirmaram que exercem atividades como apuração, escrituração e recolhimento de impostos, orientação fiscal as demais áreas da empresa, planejamento tributário e gestão e controle de impostos.

O grupo referente a proteção de ativos se destacou pela atividade de controles internos, não sendo considerado o controle patrimonial, com 40 empresas (80%) confirmando que exercem essa atividade. Referente aos artefatos utilizados pela controladoria, com relação ao grupo de métodos de custeio e o grupo de medidas de desempenho, ambos confirmam que 36 empresas (72%) utilizam de artefatos, com destaque para o custeio variável e o retorno sobre investimento. Com relação a filosofias e modelos de gestão se destaca que 37 empresas (74%) utilizam práticas de orçamento.

Foi possível concluir que a maior parte da amostra é definida no segundo nível de maturidade do processo sucessório, sendo caracterizada pelo processo comprometido, com 16 empresas (32%), com características de dependência de

determinados indivíduos para a execução das atividades, existem processos, porém não são padronizados e formalizados. Se observa, também, no presente estudo a necessidade das empresas varejistas do setor supermercadista com gestão familiar se voltarem as questões estratégicas voltadas ao processo de sucessão, visto que 72% das empresas se encontram nos primeiros níveis de maturidade de processo inicial, processo comprometido até o processo estabelecido, considerado o intermediário.

Por meio do teste de *Kruskal-Wallis*, se concluiu com referência as atividades praticadas pela controladoria, acerca aos grupos de atividades de contabilidade fiscal, de proteção de ativos na empresa e de atendimento a usuários externos, que as distribuições são distintas de acordo com os tipos de cultura de cada empresa, ou seja, a cultura organizacional tem relação com essas práticas de atividades de controle gerencial.

Posteriormente, a aplicação e análise do teste *Mann-Whitney* mostra que as empresas classificadas na cultura clã, cultura adocrática, cultura hierárquica e cultura mista, tem maior média de atividade de contabilidade fiscal que as empresas da cultura de mercado, sendo a maior média da cultura clã. A respeito da atividade de proteção de ativos, as empresas classificadas na cultura clã e na cultura mista, tem maior média de atividade do que as empresas de cultura adocrática. E por fim, as empresas classificadas na cultura hierárquica, tem maior média de atividade de atendimento a usuários externos que as empresas de cultura de mercado.

Se observa como destaque de maior média nas atividades de contabilidade fiscal e proteção de ativos a cultura clã, já com relação a atendimento a usuários externos a cultura hierárquica. Tarifa et al. (2011), também concluiu que a cultura organizacional atual do tipo cultura hierárquica com ideias de cultura clã influência nas práticas de controladoria da empresa de café. Desse modo é possível perceber semelhanças entre os estudos com relação a influência dos tipos de cultura clã e hierárquica nas práticas de controle gerencial.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Para futuros estudos sobre o tema pesquisado, considerando as limitações da pesquisa, recomenda-se a utilização de outros critérios para definir a amostra de empresas varejistas do setor supermercadista com gestão familiar, delimitando o

universo amostral pelo porte da empresa; volume de faturamento; número de funcionários ou pela região, de acordo com a localização de estado. Recomenda-se também ampliar o horizonte de pesquisa, avaliando a relação da cultura organizacional não apenas nas práticas de controle gerencial, mas em outros âmbitos empresariais, como no desempenho financeiro e satisfação dos colaboradores, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410. Acesso em: 28/04/2018 e 11/09/2019.
- ALENCAR, R. **A Contribuição da Controladoria no Processo de Gestão das Empresas Familiares**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Amazonas, 2014.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ANTUNES, I. **A problemática da Avaliação e da Maturidade nos Processos de Desenvolvimento de Aplicações Informáticas**. *Informação & Informática, Informação & Informática*, Alfragide, ano XIV, n. 26, p.45-52, 2001.
- ARAÚJO, F. **Cultura Organizacional e Desempenho: O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2015.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009. 195p. ISBN 9788522439184
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CAMERON, Kim; QUINN, Robert – **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. 2ª Edição. São Francisco: Jossey Bass, 2006. ISBN 9780787982836.
- COLTRO, A.; PAZZINI, E. D. S. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016.
- DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding Organizational Culture in a Small Family Firm. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 153-182, 2015.
- DAVIS, J. A. **Os Pontos Fortes e os Desafios do Sistema da Empresa Familiar. Gestão da Empresa Familiar**. Harvard Business School e Owner Managed Business Institute, 2006.
- DUARTE, F. **Proposta para Avaliação do Processo Sucessório em Empresas Familiares**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Rio grande do Sul, 2006.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, art. 2, p. 135-150, 2010.

FERREIRA, M. A. M.; VENÂNCIO, M. M.; ABRANTES, L. A. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 13, n. 2, p. 333–347, 2009.

FLEURY, M.T.L.(1996). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas.

FLORIANI, O. P. **Empresa Familiar ou... Inferno Familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo – RS, v.2, n. 1, p. 31-43, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p. ISBN 8522455188.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 206p. ISBN 8522407258.

GORGATI, V. **Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras durante os Processos Sucessórios**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2000.

HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. E. F. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, art. 1, p. 4-19, 2011.

HORNGREN, Charles T; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1997. 717p. ISBN 8521612230.

KLANN, R. C.; MACHADO, D. D. P. N. Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, art. 5, p. 90-108, 2011.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.172p.

LOPES, M. M.; CASTELO BRANCO, V. T. F.; SOARES, J. B. Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. **Revista Transportes**, v. 21, n. 1, p. 59–66, 2013.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 61-76, 2012.

MACHADO, A. Aspecto humano e cultural no Controle de Gestão. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 48, art. 3, p. 31-35, 2010.

MARR, Bernard. **Strategic Performance Management**. Leveraging and measuring your intangible value drivers. 3. Ed. Oxford: Elsevier, 2006.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479-492, 2017.

NISYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. O Uso dos Sistemas de Controle Gerencial e Técnicas de Gestão Operacional. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, p. 57-83, 2016.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 493-509, 2017.

OYADOMARI, J. C. T.; LIMA, M. P.; PEREIRA, D. L.; SILVA, B. O. T. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53-74, 2013.

OYADOMARI, J. C. T.; AGUIAR, A. B.; YEN-TSANG, C.; CARDOSO, R. L.; LIMA, R. G. D. Associações entre informações, desempenho da controladoria, desempenho gerencial e organizacional: um estudo exploratório. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 3, p. 309-325, 2014.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, p. 1-24, 2005.

PAIVA, L. E. B.; PIO, J.A.; FERRAZ, S. F. S. Tipologias da Cultura Organizacional no Setor Atacadista de Confecção. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.10, n. 2, p.141-155, 2016.

PETTIGREW, Andrew. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170p ISBN 8522414009.

PRANGE, F. W. A. D. L.; CIUPAK, C. A importância da controladoria: um estudo do processo de gestão em uma empresa varejista do Norte de Mato Grosso. **RCIC - Revista de Ciências Contábeis**, 2010. e-ISSN: 2178-9045.

REGINATO, Luciane; GUERREIRO, Reinaldo. Um estudo sobre a associação entre modelo de gestão e controles gerenciais em indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 2, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1989. 286p. ISBN 852240450X.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw Hill, c1975. 350 p, 1975

SILVA, A. F.; NUNES, J. Aspectos conceituais, comportamentais e culturais do orçamento como ferramenta gerencial. **Revista ABC Custos – Associação Brasileira de Custos**, v. 7, n.3, p. 1-19, 2012.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. A Cultura Organizacional como mecanismo de controle: o caso da adoção do contrato de gestão na Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 3, p. 11-35, 2007.

TARIFA, M. R.; CROZATTI, J.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ALMEIDA, L. B. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, p. 323-350, 2011.

TARIFA, M. R.; ALMEIDA, L. B. Cultura Organizacional e Práticas de Contabilidade Gerencial no Agronegócio Cooperativo. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 1, p. 93-114, 2018.

UNIVERSIDADE CARNEGIE MELLON DOS ESTADOS UNIDOS (CMU). **A comparison of requirements Specification Methods from a Software Architecture Perspective**. Technical Report. Agosto de 2006.

VAN DER STEDE, Wim A. Measuring “tight budgetary control”. **Management Accounting Research**, 12, p. 119-137, 2001.

WRUBEL, F.; MARASSI, R. B.; LAVARDA, C. E. F.; LAVARDA, R. A. B. Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 46-64, 2016.

APÊNDICE A – Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk: Cultura Organizacional e Controladoria

TESTES DE NORMALIDADE B,C							
Cultura_org		Kolmogorov-			Shapiro-Wilk		
		Smirnov ^a			Estatística	gl	Sig.
		Estatística	gl	Sig.			
C.Societária/Financeira	A	0,492	21	0,000	0,484	21	0,000
	B	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	C	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	D	0,473	5	0,001	0,552	5	0,000
	E	0,460	12	0,000	0,552	12	0,000
C.Fiscal	A	0,512	21	0,000	0,422	21	0,000
	B	0,492	6	0,000	0,496	6	0,000
	C	0,492	6	0,000	0,496	6	0,000
	D	0,473	5	0,001	0,552	5	0,000
	E	0,499	12	0,000	0,465	12	0,000
Prot.Ativos	A	0,492	21	0,000	0,484	21	0,000
	B	0,492	6	0,000	0,496	6	0,000
	C	0,319	6	0,056	0,683	6	0,004
	D	0,367	5	0,026	0,684	5	0,006
	E	0,460	12	0,000	0,552	12	0,000
Finanças	A	0,529	21	0,000	0,341	21	0,000
	B	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	C	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	D	0,367	5	0,026	0,684	5	0,006
	E	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
Atend.usu.exter	A	0,469	21	0,000	0,533	21	0,000
	B	0,319	6	0,056	0,683	6	0,004
	C	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	E	0,530	12	0,000	0,327	12	0,000
	M.C.S. Custeio	A	0,529	21	0,000	0,341	21
B		0,319	6	0,056	0,683	6	0,004
C		0,319	6	0,056	0,683	6	0,004
D		0,367	5	0,026	0,684	5	0,006
E		0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
M.mensuração e Av. desempenho	A	0,469	21	0,000	0,533	21	0,000
	B	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	C	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	D	0,473	5	0,001	0,552	5	0,000
	E	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
Filo.MG	A	0,469	21	0,000	0,533	21	0,000
	B	0,407	6	0,002	0,640	6	0,001
	D	0,367	5	0,026	0,684	5	0,006
	E	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2019). Nível de significância estatística ($\leq 0,05$).

- a. Correlação de Significância de Lilliefors
 b. Atend.usu.exter é constante quando Cultura_org = D. Foi omitida.
 c. Filo.MG é constante quando Cultura_org = C. Foi omitida.

APÊNDICE B – Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk: Sucessão e Controladoria

TESTES DE NORMALIDADE B,C,D							
Suc		Kolmogorov-			Shapiro-Wilk		
		Smirnov ^a	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
C.Societária/Financeira	1	0,360	7	0,007	0,664	7	0,001
	2	0,492	16	0,000	0,484	16	0,000
	3	0,392	13	0,000	0,628	13	0,000
	4	0,433	10	0,000	0,594	10	0,000
C.Fiscal	1	0,435	7	0,000	0,600	7	0,000
	2	0,492	16	0,000	0,484	16	0,000
	3	0,431	13	0,000	0,592	13	0,000
	4	0,482	10	0,000	0,509	10	0,000
Prot.Ativos	1	0,435	7	0,000	0,600	7	0,000
	2	0,366	16	0,000	0,638	16	0,000
	3	0,392	13	0,000	0,628	13	0,000
	4	0,433	10	0,000	0,594	10	0,000
	5	0,441	4	.	0,630	4	0,001
Finanças	1	0,360	7	0,007	0,664	7	0,001
	2	0,492	16	0,000	0,484	16	0,000
	3	0,470	13	0,000	0,533	13	0,000
	4	0,433	10	0,000	0,594	10	0,000
	5	0,441	4	.	0,630	4	0,001
Atend.usu.exter	1	0,435	7	0,000	0,600	7	0,000
	2	0,431	16	0,000	0,591	16	0,000
	3	0,392	13	0,000	0,628	13	0,000
	4	0,433	10	0,000	0,594	10	0,000
	5	0,441	4	.	0,630	4	0,001
M.C.S. Custeio	1	0,360	7	0,007	0,664	7	0,001
	2	0,398	16	0,000	0,621	16	0,000
	3	0,532	13	0,000	0,311	13	0,000
	4	0,482	10	0,000	0,509	10	0,000
	5	0,441	4	.	0,630	4	0,001
M.mensuração e Av. desempenho	1	0,360	7	0,007	0,664	7	0,001
	2	0,431	16	0,000	0,591	16	0,000
	3	0,532	13	0,000	0,311	13	0,000
	4	0,433	10	0,000	0,594	10	0,000
	5	0,441	4	.	0,630	4	0,001
Filo.MG	1	0,360	7	0,007	0,664	7	0,001
	2	0,398	16	0,000	0,621	16	0,000
	3	0,431	13	0,000	0,592	13	0,000
	4	0,482	10	0,000	0,509	10	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2019). Nível de significância estatística ($\leq 0,05$).

- Correlação de Significância de Lilliefors
- C.Societária/Financeira é constante quando Suc = 5,0. Foi omitida.
- C.Fiscal é constante quando Suc = 5,0. Foi omitida.
- Filo.MG é constante quando Suc = 5,0. Foi omitida.

APÊNDICE C - Teste de *Kruskal-Wallis*: Sucessão e Controladoria

SUMARIZAÇÃO DE TESTE DE HIPÓTESE				
Nº	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C. Societária/Financeira é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,243	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de C.Fiscal é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,742	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Prot.Ativos é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,915	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Finanças é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,812	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Atend.usu.exter é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,983	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de M.C.S. Custeio é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,163	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de M.mensuração e Av.desempenho é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,230	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Filo.MG é a mesma entre as categorias de Suc.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,318	Reter a hipótese nula.

Fonte: dados da pesquisa (2019). Nível de significância estatística ($\leq 0,05$).

APÊNDICE D - Teste de *Mann-Whitney*: Sucessão e Controladoria

MANN-WHITNEY – MATURIDADE DO PROCESSO SUCESSÓRIO										
Variável	1 - 2	1 - 3	1 - 4	1 - 5	2 - 3	2 - 4	2 - 5	3 - 4	3 - 5	4 - 5
Contabilidade Fiscal	0,651	0,925	0,713	0,172	0,479	0,941	0,083	0,574	0,040	0,168
Proteção de Ativos	0,512	0,677	0,953	0,912	0,783	0,498	0,536	0,688	0,658	0,871
Atendimento Usuários Externos	0,905	0,677	0,953	0,912	0,699	0,949	0,832	0,688	0,658	0,871

Fonte: dados da pesquisa (2019). Nível de significância estatística ($\leq 0,05$).

APÊNDICE E – Questionário Bloco 1 - Cultura Organizacional

Primeiro bloco referente a pesquisa, trata-se de questões referente a caracterização da cultura organizacional da empresa, são abordadas as 6 dimensões chaves da cultura organizacional de acordo com o modelo de Cammeron e Quinn (2006).

Preencha as opções de cada questão com o que mais se adequa a sua empresa.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

1-Características Dominantes	1	2	3	4	5
A. A organização é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias.					
B. A empresa é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “vestir a camiseta” e a correr riscos.					
C. A empresa é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos (“produzir”).					
D. A empresa é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais que regulamentam as tarefas dos colaboradores.					

2-Liderança Organizacional	1	2	3	4	5
A. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de apoio, assistência e motivação.					
B. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.					
C. As chefias na empresa são geralmente vistas como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados.					
D. As chefias são geralmente vistas como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.					

3-Gestão dos Colaboradores	1	2	3	4	5
A. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.					
B. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela tomada de riscos individuais inovação, liberdade e originalidade.					
C. O estilo da gestão na empresa é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento de objetivos.					
D. O estilo da gestão é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.					

4- Espírito de Grupo	1	2	3	4	5
A. O que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na empresa é elevado.					
B. O que mantém a empresa unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa. Dá-se valor em estar no grupo da frente.					
C. O que mantém a empresa unida é o cumprimento dos objetivos. A agressividade e a vontade de vencer são temas correntes.					
D. O que mantém a empresa unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e a continuidade organizacional é importante.					

5- Ênfases Estratégicas	1	2	3	4	5
A. A empresa dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.					
B. A empresa dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e à criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.					
C. A empresa dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.					
D. A empresa dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado: eficiência, controle e gestão operacional são o mais importante.					

6- Critérios de Sucesso	1	2	3	4	5
A. A empresa define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos seus colaboradores, trabalho de equipe e preocupação pelas pessoas.					
B. A empresa define o seu sucesso com base em produtos novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao produto).					
C. A empresa define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.					
D. A empresa define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, vendas asseguradas, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.					

APÊNDICE F – Questionário Bloco 2 – Práticas de Controle Gerencial

O segundo bloco da pesquisa procura identificar se a empresa possui um departamento de controladoria, missão e um *controller*, além de identificar as práticas de atividades e artefatos de controladoria utilizados pela empresa.

1 – Existe um departamento de Controladoria em sua empresa?

() Sim () Não

2 - Existe uma missão para a Controladoria?

() Não
 () Não sabe
 () Confidencial
 () Sim, Qual? _____.

3 a) A empresa possui um *Controller* (pessoa responsável pelas atividades de gestão do sistema de informação gerencial)?

() Sim () Não

b) Em caso negativo, há outra denominação da pessoa responsável pela Controladoria?

() Sim. Qual? _____. () Não

c) Em caso negativo, há outra unidade que exerça as funções?

() Sim () Não

4 – Das atividades abaixo relacionadas exercidas pela Controladoria, qual delas é praticada pela sua organização?

ATIVIDADES	SIM	NÃO
CONTABILIDADE SOCIETÁRIA/FINANCEIRA		
Manutenção dos registros contábeis da empresa		
Controle patrimonial (ativos fixos)		
Consolidação das demonstrações contábeis		
Divulgação das informações contábeis		
Análise de balanço		
CONTABILIDADE FISCAL		
Apuração, conferência, escrituração e recolhimento de impostos		
Orientação fiscal as demais unidades da organizacionais		
Planejamento tributário		
Gestão e controle de impostos		
PROTEÇÃO AOS ATIVOS NA EMPRESA		
Controles internos (não inclui controle patrimonial)		
Auditoria contábil ou Auditoria interna		
Seguros		
FINANÇAS		

Gestão financeira e de tesouraria		
Controles financeiros		
Controle de fluxo de caixa		
Controle de pagamentos a efetuar		
ATENDIMENTO A USUÁRIOS EXTERNOS		
Acionistas		
Governo		
Fisco		
Auditoria externa		
Entidades de classe		
Instituições financeiras		
Fornecedores		
Clientes		

5 – Quais artefatos da Controladoria são utilizados na empresa?

MÉTODOS, CRITÉRIOS E SISTEMAS DE CUSTEIO	SIM	NÃO
Custeio por absorção		
Custeio variável		
Custo padrão		
Custeio Meta		
Outros métodos		
MÉTODOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO, E MEDIDAS DE DESEMPENHO		
Preços de transferência		
Valor presente		
Moeda constante		
Retorno sobre o investimento		
Outros métodos		
FILOSOFIAS E MODELOS DE GESTÃO		
Orçamento		
Teoria das restrições		
Planejamento Tributário		
Kaizen		
Outros métodos		

APÊNDICE G – Questionário Bloco 3 – Sucessão Familiar

O terceiro bloco da pesquisa é referente a gestão estratégica da sucessão: avaliação das estratégias para a sucessão e maturidade do processo sucessório. Trata da identificação do nível de maturidade do processo sucessório da empresa.

Nas questões abaixo, indique aquela que mais se ajusta a realidade da sua empresa. Escolha apenas uma alternativa para cada questão.

1-Como é o entendimento do processo sucessório pelos sócios da empresa?	Assinale uma alternativa
A. Falta de entendimento sobre a sucessão	
B. Entendimento sobre a necessidade de se ter um plano de sucessão	
C. Os sócios já desenvolveram um plano de sucessão profissional	
D. A sucessão está sendo gerenciada pelos sócios e pelos sucessores	
E. O gerenciamento da sucessão permite um aprendizado coletivo sobre o processo	

2-Como se dá a análise sobre a perpetuação do negócio com o afastamento do atual presidente, ou do principal líder da organização?	Assinale uma alternativa
A. Não é cogitado, o presidente deseja o fim da empresa na sua ausência	
B. É cogitada e sem definição de continuidade	
C. Definido que o negócio deve continuar, independente da definição de uma nova liderança	
D. Existe um trabalho gerenciado de continuidade na identificação de novas lideranças	
E. A continuidade do negócio está sendo gerenciada já com a identificação de novas lideranças	

3-Como é o processo de identificação e preparação de um novo líder?	Assinale uma alternativa
A. Não se identifica a necessidade de um novo líder	
B. Existe a consciência de identificar um novo líder	
C. O processo de identificação e preparação já está estabelecido	
D. O gerenciamento do processo já oportunizou a identificação de um novo líder	
E. O processo é otimizado, pois a nova liderança já está em processo de aprendizado e treinamento	

4- Existem objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão?	Assinale uma alternativa
A. Não existem objetivos estabelecidos para um novo líder	
B. Existem objetivos estabelecidos, mas que não são monitorados	
C. Existem objetivos estabelecidos e monitorados	
D. Existem objetivos estabelecidos e gerenciados com indicadores específicos	
E. Existem objetivos gerenciados com indicadores que permitem um processo de revisão constante dos mesmos	
5- O comprometimento por parte dos sócios pelo planejamento da sucessão empresarial é caracterizado de que forma?	Assinale uma alternativa
A. Desprezível. Não existe interesse por parte dos sócios em desenvolver questões ligadas à sucessão	
B. Existe um interesse com ações aleatórias ao encontro do processo sucessório	
C. Importante. Ocorrem reuniões periódicas conforme surgimento de novos acontecimentos	
D. Evidente. O interesse é refletido na condução do assunto de forma profissional e com indicadores	
E. Assunto prioritário. Em contínuo processo de melhoria quanto sua inserção no planejamento estratégico e disseminação de conhecimento	
6- Como está sendo conduzido o planejamento do processo sucessório?	Assinale uma alternativa
A. Não são identificados trabalho e preocupação sobre o processo sucessório	
B. De forma indefinida. O processo é conduzido de forma aleatória e de acordo com o momento da empresa	
C. Condução do processo com acompanhamento e de forma padronizada com reuniões específicas	
D. Um processo gerenciado com indicadores para acompanhar o planejamento sucessório	
E. Profissional e pró-ativo com planejamento e gestão. Conduzido de forma profissionalizada e em constante melhoria	
7- Existe um planejamento com uma atenção direcionada para aquele membro que será sucedido, ou uma alternativa fora dela?	Assinale uma alternativa
A. Não existe preocupação identificada com o sucedido	
B. Existe uma preocupação com o sucedido, mas sem nenhuma definição estabelecida	
C. Existe um planejamento definido para aquele que será sucedido e de forma padronizada com reuniões específicas	
D. O planejamento para o sucedido é acompanhado e gerenciado	
E. O planejamento é gerenciado, permitindo uma otimização de suas novas atribuições, dentro ou fora da empresa	