

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BARBARA SCARAMUSSA MAGNAGO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E INCENTIVOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR

UBERLÂNDIA-MG

2021

BARBARA SCARAMUSSA MAGNAGO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E INCENTIVOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lara Cristina
Francisco de Almeida Fehr

UBERLÂNDIA-MG

2021



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Ciências Contábeis				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 098 - PPGCC				
Data:	27 de maio de 2021	Hora de início:	14h00	Hora de encerramento:	16h12min
Matrícula do Discente:	11912CCT003				
Nome do Discente:	Barbara Scaramussa Magnago				
Título do Trabalho:	Avaliação de Desempenho e Incentivos em uma Empresa Familiar				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				

Reuniu-se virtualmente, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores Doutores Edvalda Araújo Leal (UFU), Júlio Orestes da Silva (UFG) e Lara Cristina Francisco Almeida Fehr (UFU), orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dr^a Lara Cristina Francisco Almeida Fehr, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

APROVADA

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Lara Cristina Francisco de**



Almeida Fehr, Professor(a) do Magistério Superior, em 27/05/2021, às 16:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edvalda Araujo Leal, Membro de Comissão**, em 27/05/2021, às 16:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Orestes da Silva, Usuário Externo**, em 28/05/2021, às 14:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2724317** e o código CRC **BF111335**.

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

M196 Magnago, Barbara Scaramussa, 1996-
2021 Avaliação de Desempenho e Incentivos em uma Empresa
Familiar [recurso eletrônico] / Barbara Scaramussa
Magnago. - 2021.

Orientadora: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Ciências Contábeis.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.308>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Contabilidade. I. Fehr, Lara Cristina Francisco de
Almeida, 1972-, (Orient.). II. Universidade Federal de
Uberlândia. Pós-graduação em Ciências Contábeis. III.
Título.

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

BARBARA SCARAMUSSA MAGNAGO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E INCENTIVOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação stricto sensu em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria.

Uberlândia, 27 de Maio de 2021.

Profa. Dr^a. Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr

Profa. Dr^a. Edvalda Araújo Leal

Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao Criador de todas as coisas, ao Sumo Bem, ao Deus Eterno e Todo Poderoso, Aquele que realiza tudo em todos! O Senhor bem sabe que, por mim mesmo, nada do que faço é possível! A Ti, toda honra e glória sempre! Que tudo em minha seja um louvor, um ato de agradecimento a Ti! Obrigada, Senhor!

Aos meus pais, Marinéia e José Geraldo, por me darem a vida e por me proporcionarem a condição de estudar e de evoluir como pessoa e profissional. Obrigada por tudo que sempre fizeram e fazem por mim.

À minha irmã, Betina, obrigada pelo companheirismo, apoio, conselhos, risadas e por sempre confiar em mim. Estaremos sempre unidas!

Ao meu noivo Gabriel, por ser um grande incentivador dos meus estudos, da minha carreira, dos meus sonhos. Sem você, sem seu apoio, sua ajuda e seu companheirismo jamais teria chegado até aqui. Agradeço a paciência, a compreensão, o apoio, o cuidado e o amor dedicados a mim. Agradeço também pela confiança e por sempre acreditar em meu potencial quando, muitas vezes, eu não fui capaz disso. Você é luz em minha vida!

A toda a minha família e amigos, obrigada pelas palavras de motivação, orações e por compreenderem minha ausência nesses anos.

À minha orientadora, Professora Dr.^a Lara Fehr, pessoa e profissional incrível, agradeço pelas contribuições para a realização do trabalho e por todos os ensinamentos e paciência durante esse tempo. Meu muito obrigada!

Aos meus queridos e especiais amigos da Pós-graduação, Bethania, Diego, Simone, pela amizade, companheirismo, apoio e carinho. Vocês trouxeram alegria, paz e entusiasmo durante todo esse período! Obrigada por toda a ajuda na vida pessoal e profissional. Serei eternamente grata a cada um de vocês!

Aos demais colegas e amigos pós-graduandos, agradeço pelos momentos e experiências compartilhados. Foi um prazer conhecer a história de vocês e dividir um pouco a minha vida!

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFU, pela dedicação e conhecimentos transmitidos ao longo do curso.

À empresa e aos gestores entrevistados, meu muito obrigada pela disponibilidade e paciência na participação da pesquisa.

Enfim, com certeza, cada um de vocês foram imprescindíveis na conclusão deste trabalho.

1 Vede que grande presente de amor o Pai nos deu: de sermos chamados filhos de Deus!

(1ª Carta de São João 3,1)

RESUMO

A utilização de medidas de avaliação de desempenho vinculadas à concessão de incentivos tem por objetivo fazer com que os esforços de toda a organização estejam voltados para o cumprimento de metas estratégicas pré-estabelecidas. No entanto, os estudos que investigam a aplicação desses instrumentos e sua relação com o acompanhamento das metas estratégicas em empresas familiares produzem resultados diversos quanto à utilização ou não desses instrumentos de forma implícita ou explícita por parte dessas empresas, evidenciando um campo de pesquisa em aberto. Nesse sentido, esta pesquisa buscou identificar de que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar as metas estratégicas e proporcionar incentivos em uma empresa familiar, tendo como base a Teoria da Agência. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único em uma empresa familiar que atua no setor de atacado e distribuição. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta não participante, tendo sido os dados analisados por meio da Análise de Conteúdo. Os achados evidenciaram que a família está presente no quadro de acionistas da organização, no conselho de administração e na presidência da empresa, demonstrando que a condução do negócio foi delegada a membros não familiares pela confiança que a família possui nos gestores da organização, os quais fazem parte do quadro de colaboradores da empresa há um longo período de tempo. Verificou-se também que a empresa não tem planejamento estratégico estruturado, sendo suas metas e objetivos oriundos da elaboração do orçamento anual. A empresa estudada utiliza medidas de avaliação de desempenho em todos os seus departamentos, mas, por se tratar de uma empresa de atacado e distribuição, o departamento comercial utiliza essas medidas com maior ênfase. Os resultados mostraram também que, ao contrário do que se esperava, essa empresa, embora seja familiar, faz pouco uso de medidas subjetivas de desempenho, pois por se tratar de uma empresa de grande porte, as características a aproximam de uma empresa não familiar. Constatou-se ainda que a empresa vincula os incentivos ao alcance das metas estabelecidas previamente no departamento comercial, porém os outros departamentos são beneficiados com os incentivos a partir do resultado financeiro alcançado. Conclui-se, assim, que a utilização de medidas de avaliação de desempenho no acompanhamento das metas são mecanismos importantes para a concessão de incentivos na empresa pesquisada. No entanto, é necessário que essas ferramentas contribuam também para o monitoramento das ações dos gestores com vistas à redução dos conflitos de interesse, como acontece na empresa deste caso. Esta pesquisa gera contribuições teóricas ao ampliar o entendimento sobre a utilização de medidas de avaliação de desempenho e incentivos em empresas familiares, demonstrando a utilização de *software* desenvolvido internamente para o acompanhamento de forma explícita e formalizada dos indicadores da empresa, além de evidenciar como acontece o relacionamento entre os membros familiares e os não familiares nesta empresa. Espera-se que os resultados contribuam também com os gestores ao auxiliá-los na utilização e implementação de medidas de avaliação de desempenho em empresas familiares com o fim de fortalecer os relacionamentos dentro das organizações, utilizando os incentivos como forma de recompensa.

Palavras-chave: Medidas de Avaliação de Desempenho. Metas Estratégicas. Incentivos. Empresas Familiares. Teoria da Agência.

Abstract

The use of performance evaluation measurements linked to the granting of incentives aims to ensure that the entire organization's efforts are focused on meeting pre-established strategic goals. However, studies investigating the application of these instruments and their relationship with the monitoring of strategic goals in family businesses produce different results regarding the use or not of these instruments implicitly or explicitly by these companies, highlighting a field of research in the open. In this sense, this research sought to identify how performance evaluation measures are used to track strategic goals and provide incentives in a family business, based on the Agency Theory. Therefore, a single case study was carried out in a family business that operates in the wholesale and distribution sector. For data collection, semi-structured interviews, document analysis, and direct non-participant observation were carried out, and the data were analyzed using Content Analysis. The findings showed that the family is present in the figure of the organization's shareholders, in the board of directors, and the company's presidency, demonstrating that the conduction of the business was delegated to non-family members because the family trusted in the organization's managers. It was also found that the company does not have structured strategic planning, with its goals and objectives arising from the preparation of the annual budget. The studied company uses performance evaluation measures in all its departments. But, as it is a wholesale and distribution company, the commercial department uses these measures with greater emphasis. The results also showed that, contrary to the expectations, this company, despite being familiar, makes little use of subjective measurements of performance, because, as it is a large company, the characteristics bring it closer to a non-family company. It was also found that the company links incentives to the achievement of goals previously established in the commercial department, but the other departments benefit from the incentives based on the financial result achieved. It is concluded, that the use of performance evaluation measures in monitoring the goals is an important mechanism for granting incentives in the researched company. However, it is necessary that these tools also contribute to monitoring the actions of managers to reduce conflicts of interest, as is the case in the company in this case. This research presents theoretical contributions by expanding the understanding of performance evaluation measures and incentives in family businesses. Further demonstrates that the use of "in-house" software to explicitly and formally monitor the company's indicators is demonstrated. In addition, it is possible to observe how the relationship between family and non-family members works in this company. The results can also contribute to managers by helping them to use and implement performance evaluation measurements in family businesses to strengthen relationships within organizations, using incentives as a form of reward.

Keywords: *Performance Assessment Measures. Strategic Goals. Incentives. Agency Theory.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Incentivos.....	28
Quadro 2: Alterações no Roteiro de Entrevistas após Pré-teste.....	37
Quadro 3: Dados das Entrevistas, Análise Documental e Observação.....	40
Quadro 4: Categorias – Análise de Conteúdo.....	42
Quadro 5: Protocolo de Estudo de Caso.....	43
Quadro 6: Indicadores de Desempenho Identificados.....	60
Quadro 7: Síntese dos Resultados.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sobreposição de Grupos Familiares, de Propriedade e de Administração.....	22
Figura 2: Desenho da Pesquisa.....	34
Figura 3: Divisão do Grupo Empresarial Estudado.....	47
Figura 4: Estrutura Superior da Empresa.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	16
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.4	RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	22
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	EMPRESAS FAMILIARES E TEORIA DA AGÊNCIA	25
2.2	AValiação DE DESEMPENHO E INCENTIVOS	29
2.3	MEDIDAS DE DESEMPENHO E METAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS FAMILIARES	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	Classificação e Desenho da Pesquisa	36
3.2	Estudo de Caso	38
3.3	Construção das Evidências	39
3.3.1	Tratamento dos Dados	44
3.4	Operacionalização das Categorias de Análise	45
3.5	Protocolo de Estudo de Caso	46
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO CASO	49
4.1	Caracterização da Empresa e Presença da Família	49
4.2	Metas e Objetivos Estratégicos	55
4.3	Avaliação de Desempenho na Empresa	59
4.4	INCENTIVOS CONCEDIDOS PELA EMPRESA	64

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
ANEXO A	96

|

1 INTRODUÇÃO

Nesta introdução, apresenta-se a contextualização a respeito da gestão familiar e, mais especificamente, sobre o uso de medidas de avaliação de desempenho como ferramenta gerencial para o acompanhamento de metas estratégicas e a concessão de incentivos em empresas familiares. Também são expostos o problema e os objetivos da pesquisa, bem como a relevância, as justificativas, as contribuições e as delimitações do estudo.

1.1 Contextualização e Problemática da Pesquisa

O sistema de avaliação de desempenho pode direcionar os esforços para o cumprimento das metas estratégicas, permitindo o alinhamento de interesses e a concessão de incentivos para influenciar o comportamento. A avaliação de desempenho é capaz de contribuir para as organizações ao proporcionar informações contínuas e relevantes das ações dos gestores sobre o negócio, se verificado continuamente, mas também proporcionar a comparação entre expectativa e realidade, identificando as divergências ocorridas e fornecendo mecanismos de ajustes (PEDERSINI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2020).

As organizações costumam implementar um sistema de avaliação de desempenho com o propósito de melhoria do desempenho e dos rendimentos dos funcionários e, conseqüentemente, da própria organização no decorrer do tempo (DUTRA, 2020). Quando se restringe ao estudo de organizações familiares, a utilização desses instrumentos gerenciais é frequentemente evidenciada de maneira informal por meio de contratos implícitos, medidas subjetivas de desempenhos e não financeiras (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; SILVA, 2015).

As empresas familiares representam cerca de 90% da economia brasileira e são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB), empregando, aproximadamente, 75% da força de trabalho do país, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (PETRONI, 2018). Essas empresas constituem também a base predominante nas economias mundiais (ALVES; GAMA, 2020). Dada a importância econômica das empresas

familiares, torna-se relevante compreender como o comportamento da gestão familiar influencia tais empresas (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Apesar da representatividade desse tipo de organização nas economias mundiais, o conceito de empresa familiar é abrangente na literatura e, por vezes, sem consenso. Há autores que consideram a presença de membros da família no controle e propriedade da instituição para definirem uma empresa familiar (BARNES; HERSHON, 1976; DAVIS, 1983). Outros autores sugerem que empresa familiar é aquela onde se identifica o processo sucessório, ou seja, o membro familiar mais novo assumirá o controle do negócio no futuro e se prepara para isso (AUN; CHUNG; GUAN, 1993; LEE, 2006). Nesse contexto, ao tratar de sistemas de avaliação de desempenho, especificamente, medidas de desempenho e incentivos, é importante observar o envolvimento e influência de membros da família no controle e nas decisões sobre o negócio (DONNELLEY, 1964; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999, SILVA, 2015).

A influência que a família exerce sobre a gestão é capaz de moldar as relações de trabalho e o comportamento dos indivíduos. Isso sugere uma particularidade na abordagem de temas como alinhamento de interesses, conflitos, tensões, poder, dentre outros. Identificar e compreender as especificidades contribui para a elaboração de políticas, metodologias e procedimentos que melhor se adéquem às empresas familiares (SILVA, 2015).

O fator comportamento é sempre influenciado pela atitude e propósito dos gestores (JOHANSSON; KARLSSON; MALM, 2020). Nas empresas familiares, o comportamento é influenciado para além de fatores relacionados ao aumento de lucro, pois, nesses negócios, são incluídas, ainda, questões como o status social da família, a perpetuidade da organização, a presença de estatutos de sucessão e a construção de um legado familiar (CHRISMAN *et al.*, 2012; JOHANSSON; KARLSSON; MALM, 2020). Pesquisas sobre empresas familiares têm investigado como a presença da família afeta a organização, em especial, sua performance (BENNEDSEN *et al.*, 2007; CHUA *et al.*, 2018; ALVES; GAMA, 2020).

As relações de trabalho nas empresas familiares se organizam de maneira particular, pois, nesses ambientes, a ligação entre poder e controle é marcada por subjetividade decorrente dos fortes laços afetivos e elos que antecedem a criação da empresa (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013). Além disso, a relação afetiva estabelecida no âmbito da família está altamente relacionada a comportamentos relevantes para a empresa, tais como, assiduidade, desempenho na função e comportamento organizacional. Ainda, os laços familiares estão positivamente relacionados à satisfação e envolvimento no trabalho (AZOURY; DAOU; SLEIATY, 2013).

Os membros familiares têm uma vantagem em poder transferir ideias e visões de forma implícita e sem a necessidade de estruturação, o que reduz a complexidade e facilita a comunicação (SPECKBACHER; WENTGES, 2012). Para Speckbacher e Wentges (2012), empresas familiares são menos prováveis de estabelecerem metas estratégicas explícitas, coerentes e abrangentes, pois os proprietários são mais resistentes em arcar com os custos de divulgação das ideias empreendedoras para quem não está diretamente ligado à família.

Entretanto, de forma geral, as empresas buscam monitorar, avaliar e incentivar seus funcionários com vistas à otimização do negócio, propondo mecanismos que contribuam para o alinhamento de interesses (SILVA, 2015). O Sistema de Controle Gerencial (SGC) exerce papel importante no estabelecimento de métricas, visto que ele contribui para o acompanhamento e controle de objetivos e, ainda, permite avaliar o desempenho dos funcionários das empresas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Nesse sentido, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho vinculado a incentivos (tais como, remuneração variável, premiações, alocação de bônus, pagamento pelo desempenho, entre outros) pode contribuir para o alinhamento de interesses, motivação dos funcionários, compartilhamento de riscos, fazendo com que os esforços sejam alocados para o cumprimento das metas estabelecidas (BANKER; DATAR, 1989; SILVA, 2015).

Tratando-se das medidas usadas para avaliar desempenho, essas podem ser diversas: medidas financeiras (receita de vendas, retorno sobre investimentos), não financeiras (inovação, participação no mercado), medidas contábeis (lucro líquido, lucro por ação), objetivas (número de faltas ao trabalho, total das vendas realizadas em um período) e subjetivas (comportamento organizacional, satisfação dos funcionários e de clientes), porém as mais recorrentes são as medidas financeiras (PRENDERGAST; TOPEL, 1993).

Espera-se que empresas familiares façam uso maior de medidas subjetivas e não financeiras porque essas estão vinculadas à preservação da riqueza socioemocional – definida por Gómez-Mejia *et al.* (2011) como a preferência a objetivos não financeiros ou afetivos, ou seja, envolve aspectos emocionais ao invés de aspectos financeiros, exclusivamente- para, assim, conservar o controle da família sobre o negócio e preservar os vínculos familiares criados dentro da organização (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; BUCHWEITZ *et al.*, 2019).

Holt *et al.* (2017), por meio da observação em uma empresa familiar, levantaram alguns componentes dessas medidas não financeiras vinculados à riqueza socioemocional, como: coesão familiar, senso de pertencimento, sustentabilidade transgeracional, identidade da

família, preservação do patrimônio familiar, imagem e prestígio da família, legado familiar (HOLT *et al.*, 2017; ALVES; GAMA, 2020).

Mintzberg e Waters (1982) sugerem que a junção de propriedade-gestão em empresas familiares provoca uma síntese no planejamento e na implementação de estratégias, que são funções básicas de gerenciamento que, normalmente, são separadas em outras empresas. Em empresas gerenciadas pelos fundadores, metas estratégicas tendem a surgir, primeiramente, como uma visão dos proprietários e são implementadas informalmente devido à presença constante do dono. Isso ilustra como as empresas familiares utilizam o relacionamento pessoal com os funcionários ao invés de um instrumento formalizado de implementação de estratégias (SPECKBACHER; WENTGES, 2012).

A tendência de maior utilização de medidas não financeiras, assim como o uso majoritário de indicadores não econômicos e a não formalização de um sistema de definição de metas estratégicas, podem levar as empresas familiares a empregarem, de forma mais acentuada, medidas subjetivas de avaliação de desempenho e, por meio do alcance das metas estabelecidas, conceder incentivos aos colaboradores (SILVA, 2015).

O uso de incentivos em empresas familiares foi tema de trabalhos anteriores (CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017; SANTOS; SILVA, 2018; BEUREN; PAMPLONA; LEITE, 2020) e outros estudos examinaram a performance dessas empresas (BENNEDSEN *et al.*, 2007; DEGENHART *et al.*, 2016; CHUA *et al.*, 2018; ETTORE; MAIA, 2019; ORO; LAVARDA, 2019; ALVES; GAMA, 2020). Nesse sentido, destacam-se Speckbacher e Wentges (2012), os quais investigaram o uso de medidas de desempenho par a definição de metas e no uso de incentivos. Esses autores utilizaram dados empíricos de empresas de pequeno e médio porte de dois países europeus, evidenciando, em sua maioria, achados específicos para a realidade daquela região e para as empresas que aceitaram participar da *survey* realizada.

Diante das particularidades que o envolvimento familiar acarreta na organização, mas também dos benefícios e das dificuldades (por exemplo, a escolha das medidas a serem utilizadas, assim como a forma escolhida para a concessão de incentivos) que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho oferece para as organizações, este trabalho busca investigar como uma empresa familiar, que conta com um conselho de administração formado somente por membros familiares e uma gestão composta por membros não familiares, faz uso de medidas de avaliação de desempenho para monitorar o cumprimento das metas estratégicas estabelecidas e, a partir dessa análise, conceder incentivos aos funcionários.

Elegeu-se, para sustentação teórica desta pesquisa, a Teoria da Agência, a qual postula que as relações institucionais estariam firmadas em contratos entre agentes econômicos de qualquer natureza, os quais podem ser estabelecidos e rompidos a qualquer momento. Essa teoria divide as partes envolvidas em principal (detentores de capital) e agente (tomadores de decisão), valendo-se o último de informações privilegiadas e gerando, com isso, problemas relacionados à assimetria informacional e seleção adversa (DE LIMA; ARAUJO; AMARAL, 2008). Isso se dá porque o argumento que preconiza a Teoria da Agência consiste na separação entre propriedade e gestão.

Todavia, é possível contestar essa visão quando o contexto tradicional não ocorre, ou seja, a propriedade e a gestão estão nas mãos dos mesmos indivíduos, o que pode ser encontrado em empresas familiares (SILVA, 2015). Nessas empresas, os problemas de agência podem ser menos evidenciados em comparação a outras organizações, mas ainda ocorrem, principalmente, quando existem membros familiares e não familiares com poder de decisões no negócio.

Esta pesquisa pretende contribuir com a literatura ao investigar uma empresa de grande porte e de capital fechado comandada pela família fundadora que se vale de medidas de desempenho para o acompanhamento de metas estratégicas e, a partir disso, conceder incentivos a seus colaboradores.

A literatura sobre empresas familiares evidencia a necessidade de investigação sobre a temática que trata de medidas de desempenho implementadas e utilizadas em empresas familiares, tendo em vista as especificidades dessas organizações (BLOCK; JASKIEWICZ; MILLER, 2011; ACQUAAH, 2013). Acquaah (2013) afirma que a literatura sobre empresas familiares é carente de estudos que investiguem a implementação de um sistema de avaliação de desempenho para a formulação de metas estratégicas e como esses sistemas influenciam na concessão de incentivos nessas organizações.

Pesquisas anteriores investigaram as características e definições de empresas familiares (SILVA, 2015; ANDERSSON *et al.*, 2018); e a governança nessas empresas (CATER; KIDWELL, 2014; DEL CARMEN BRIANO-TURRENT; POLETTI-HUGHES, 2017; BRESSAN *et al.*, 2019). Outros autores pesquisaram sobre o processo sucessório (LUBATKIN *et al.*, 2005; ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANNNS, 2010; FLORES JR.; GRISCI, 2012) e alguns identificaram o processo de estratégia e definição de metas em negócios familiares (ASTRACHAN, 2010; KOTLAR; DE MASSIS, 2013).

Nessas circunstâncias, percebe-se a importância de se investigar a utilização de medidas de avaliação de desempenho para o acompanhamento de metas estratégicas e as práticas de

incentivo em empresas familiares. Nessa perspectiva de acompanhamento, a Controladoria tem papel relevante, tendo em vista sua função de implementação de processo que forneçam informações, motivação, coordenação, avaliação e planejamento (MARTINS *et al.*, 2012).

É importante mencionar que a Controladoria propicia um vínculo entre planejamento e controle, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los. A Controladoria, por estar integrada com as diversas áreas da empresa, oferece ferramentas importantes para que a Avaliação de Desempenho seja executada de forma a alcançar os objetivos organizacionais e, com o alcance das metas, conceder incentivos aos colaboradores da empresa (MARTINS *et al.*, 2012). Assim, esta pesquisa busca responder como uma empresa familiar utiliza medidas de avaliação de desempenho, acompanha metas estratégicas e concede incentivos, como elucidado na próxima seção.

1.2 Problema de Pesquisa

Tendo em vista a presença universal de questões sobre o alinhamento de interesses, a motivação e o comportamento dentro das organizações, e que os incentivos são estabelecidos para minimizar as possíveis divergências que surgem nas instituições e, de forma particular, em empresas familiares que, muitas vezes, apresentam características de comunicação e compartilhamento de planos e metas estratégicas de maneira informal e implícita (BLOCK; JASKIEWICZ; MILLER, 2011; SPECKBACHER; WENTGES, 2012; CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017), tem-se a seguinte questão de pesquisa: De que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar as metas estratégicas e proporcionar incentivos em uma empresa familiar?

1.3 Objetivos da Pesquisa

Tendo-se como base a questão de pesquisa apresentada, este estudo tem por objetivo geral identificar de que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar as metas estratégicas e proporcionar incentivos em uma empresa familiar, tendo como base a Teoria da Agência. A empresa objeto de estudo atua em algumas regiões do país e sua gestão é executada por membros não familiares.

Para atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar quais medidas de avaliação de desempenho são adotadas pela empresa;
- b) Compreender possíveis práticas de incentivo vinculadas ao sistema de avaliação de desempenho;
- c) Investigar como ocorre o processo de definição de metas estratégicas na empresa em estudo.

Delineados os objetivos da pesquisa, na próxima seção, apresenta-se a relevância e a justificativa da presente pesquisa.

1.4 Relevância, Justificativa e Contribuições do Estudo

A discussão sobre a gestão em empresas familiares no tocante ao uso de medidas de avaliação de desempenho para o acompanhamento de metas estratégicas e a concessão de incentivos contribui para o corpo teórico sobre as empresas assim classificadas. Além disso, o objetivo de investigar essas empresas está fundamentado em alguns estudos anteriores que não diferenciam empresas familiares de não familiares nas análises realizadas, tendo o primeiro tipo especificidades que devem ser consideradas em comparação com o segundo (SILVA, 2015).

As empresas familiares têm representação significativa na força de trabalho e na economia do país – tendo em vista a representatividade que têm na composição do PIB nacional e, ainda, a parcela da força de trabalho empregada nessas organizações -, por isso, os resultados alcançados neste estudo a respeito de medidas de avaliação de desempenho para o estabelecimento de metas estratégicas e a concessão de incentivos podem contribuir para outras organizações familiares na definição e implementação do sistema de avaliação de desempenho. Assim, esta pesquisa investigará a propriedade familiar em uma empresa de capital fechado, o que também se caracteriza como uma contribuição para a literatura da área gerencial, visto a dificuldade e a limitação de acesso às informações sobre esse tipo de empresa (WESTHEAD; COWLING, 1998; SILVA, 2015).

Pretende-se, nesta pesquisa, compreender a influência familiar na utilização do sistema de avaliação de desempenho e quais são as medidas de avaliação de desempenho adotadas por uma empresa familiar para o acompanhamento de metas estratégicas e para a concessão de incentivos.

Portanto, o presente estudo pretende fornecer informações de como se dá a utilização de medidas de avaliação de desempenho para o acompanhamento das metas estratégicas e

concessão de incentivos em empresas familiares, tendo em vista a limitada quantidade de estudos no contexto contábil e de controle gerencial que relacionam essas variáveis (desempenho, metas estratégicas e incentivos) (MILLER; LE BRETON-MILLER; LESTER, 2011; ACQUAAH, 2013). A pesquisa sobre o desempenho de empresas familiares de capital fechado permanece, em grande parte, em um nível conceitual (GIBB DYER JR, 2006; ASTRACHAN, 2010), sendo relevante o desenvolvimento de investigações empíricas.

Espera-se contribuir, ainda, com a Teoria da Agência, identificando possíveis conflitos de agência que possam existir em uma empresa familiar na elaboração e definição de metas estratégicas, avaliação de desempenho e incentivos. Isso poderá contribuir de maneira prática com as demais empresas familiares em relação à utilização dessas ferramentas gerenciais, como também na utilização de planejamento estratégico, orçamento, clareza no estabelecimento de objetivos e metas para que tanto os membros familiares como os não familiares estejam resguardados em suas ações.

Tendo em vista a capacidade da Contabilidade Gerencial no auxílio para a tomada de decisões mais eficazes, espera-se contribuir para a utilização de sistemas de avaliação de desempenho em empresas de gestão familiar para o acompanhamento das metas estratégicas definidas e fornecimento de incentivos. Os resultados deste estudo ainda podem dar suporte para a identificação das medidas de desempenho que influenciam o monitoramento de metas estratégicas nessas empresas que, por consequência, podem proporcionar sucesso à organização quando aplicadas de forma coerente com os objetivos organizacionais.

Quanto à teoria, este estudo tem o intuito de contribuir para a ampliação do entendimento de como as empresas familiares utilizam medidas de desempenho para o acompanhamento de metas estratégicas e concessão de incentivos aos gestores familiares, ou não, no contexto da Contabilidade Gerencial. De acordo com Silva (2015), são necessários estudos adicionais que tratem do contexto contábil e de controle gerencial nesse tipo de empresas. Pretende-se, ainda, gerar contribuições ao usar a Teoria da Agência como lente teórica em uma perspectiva diferente da relação tradicional, já que a pesquisa é desenvolvida em um ambiente organizacional peculiar, a empresa familiar na qual a propriedade e a gestão podem estar concentradas na mesma figura (familiar), podendo, ainda, revelar a necessidade de mecanismos que monitorem o comportamento de membros familiares e não familiares.

1.5 Estrutura do Estudo

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. O Capítulo 1 abarca esta introdução, a qual contempla a contextualização, o problema de pesquisa e os objetivos (geral e específicos), as delimitações do estudo, a relevância, a justificativa e as contribuições esperadas.

No Capítulo 2, tem-se a fundamentação teórica, na qual são discutidos: a empresa familiar e a Teoria da Agência; os principais aspectos sobre avaliação de desempenho e incentivos; e as características das medidas de avaliação de desempenho e metas estratégicas.

No Capítulo 3, encontram-se os aspectos metodológicos da pesquisa, tais como, desenho da pesquisa, construção de evidências, técnica de análise e interpretação dos dados, além do protocolo de estudo de caso.

Já no Capítulo 4, são apresentadas a análise, a interpretação e a discussão dos resultados do estudo. E, por fim, no Capítulo 5, são expostas as conclusões obtidas a partir da realização desta pesquisa, bem como as recomendações para a realização de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentadas as bases teóricas que dão suporte a esta pesquisa. Inicialmente, são discutidas as particularidades das empresas familiares, relacionando-as com a Teoria da Agência. Em seguida, são evidenciados os aspectos relevantes sobre avaliação de desempenho e incentivos. E, por fim, apresentam-se aspectos das medidas de desempenho e das metas estratégicas.

2.1 Empresas Familiares e Teoria da Agência

Empresas familiares são caracterizadas pelo envolvimento de membros da família nas atividades do negócio, como também pela história e cultura familiar. Pela influência da família no negócio, o desempenho pode ser alterado, tendo em vista que os proprietários estão presentes de maneira integral no curso do negócio (AYRANCI, 2014; DEGENHART *et al.*, 2016). Embora as empresas de propriedade familiar sejam a forma predominante de organização comercial no mundo atual, existem poucas pesquisas sobre esse tipo de gestão (TAGIURI; DAVIS, 1996).

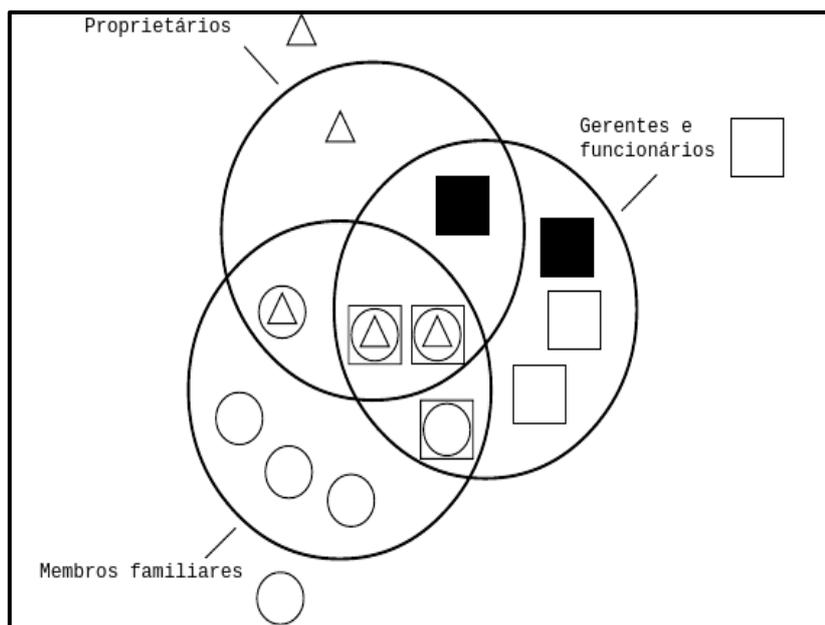
Com o advento de novas relações comerciais, apesar de manter o controle e a interferência nas atividades da empresa, a gestão familiar passou a agregar mais colaboradores e processos mais rebuscados, tanto em relação aos produtos, quanto ao envolvimento no negócio (SILVA, 2015). Essas características refletem as diferenças de uma empresa familiar dos demais tipos de organização.

Dispor do envolvimento familiar na atividade empresarial pode ser considerado vantagem competitiva, tendo em vista que aspectos como confiança, justiça, empenho, proatividade e disciplina em honrar acordos pré-estabelecidos são considerados oriundos diretamente das relações familiares e, em empresas não familiares, esses fatores precisam ser conquistados com o tempo (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; DEGENHART *et al.*, 2016).

Tagiuri e Davis (1996) propuseram que as empresas familiares têm especificidades que se tornam atributos chaves, denominados pelos autores de atributos bivalentes. Esses traços acarretam vantagens e desvantagens para a propriedade familiar, por isso, são bivalentes. Para os autores, o sucesso ou o fracasso dessas empresas estão condicionados ao gerenciamento correto desses atributos, os quais derivam da sobreposição da família, da propriedade e da

administração. Para ilustrar a sobreposição em empresas familiares, a Figura 1 apresenta três círculos familiares envolvendo: grupos que são proprietários; membros da família; e gerentes/funcionários.

Figura 1: Sobreposição de Grupos Familiares, de Propriedade e de Administração.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Tagiuri e Davis (1996)

Atributos oriundos da sobreposição explicam, por exemplo, a situação em que pai e filho fazem parte da mesma família, do grupo de proprietários e do grupo de gerenciamento. A sobreposição desses grupos acarreta características distintas nas empresas familiares, pois sentimentos como lealdade, cooperação, confiança, que contribuem para o sucesso de empresas familiares, fazem com que as decisões tanto de uns quanto dos outros sejam apoiadas, reduzindo a luta pelo poder na empresa. E, ainda, esses sentimentos induzem à compreensão diante das deficiências de outros membros por serem parte da mesma família (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Outra particularidade presente nas relações familiares se encontra nos laços sanguíneos. A presença do laço sanguíneo sugere longo tempo de convivência, existindo esses laços antes mesmo da relação trabalhista (TAGIURI; DAVIS, 1996). Assim, nas empresas familiares, os membros, geralmente, conhecem os pontos fortes e fracos de seus parentes, o que, dentro da organização, pode se tornar uma vantagem quando os pontos fortes são colocados a serviço do negócio e os pontos fracos são trabalhados para a evolução pessoal e profissional, ou uma

desvantagem, quando pontos fracos são usados para minar a posição do membro familiar na empresa (TAGIURI; DAVIS, 1996).

As especificidades que distinguem as firmas familiares das demais estruturas presentes no mercado foram demonstradas em alguns estudos. Hoffman *et al.* (2006), por exemplo, consideram o efeito das relações familiares no negócio. Gomez-Mejia *et al.* (2011) argumentam o desejo de se manter a riqueza socioemocional da família e a busca por resultados não financeiros. Esses tipos de características são justificados por cinco motivos, sendo eles: os membros familiares desejam nutrir um relacionamento saudável com todos os demais funcionários para o benefício da família e da própria empresa; os contratos de trabalho são estabelecidos para que sejam duradouros; as empresas familiares têm capacidades únicas de promoverem confiança, inspiração, motivação e comprometimento entre os funcionários; esse tipo de empresa busca estabelecer com seus clientes um relacionamento pautado na confiança e na flexibilidade; e as empresas familiares demonstram um nível mais alto de confiança que as demais (TAGIURI; DAVIS, 1996; MILLER; LE BRETON-MILLER; LESTER, 2011; BERTRAND; SCHOAR, 2006; TOKARCZYK *et al.*, 2007).

Em se tratando da integração família e organização, destaca-se que o estilo de gerenciamento das atividades rotineiras e a tomada de decisão são diferentes em empresas familiares e não familiares (MOREIRA; FREZATTI, 2019). Ressalta-se também que a gestão familiar é capaz de fornecer capital humano e financeiro, além de conseguir estabelecer relacionamentos pessoais com outros gestores, funcionários e partes interessadas, o que constitui recursos únicos e valiosos que são específicos em empresas familiares e, por isso, são tratados como vantagem competitiva (SPECKBACHER; WENTGES, 2012).

O valor desses relacionamentos familiares é demonstrado com a substituição de procedimentos formais e dispendiosos pela transferência de conhecimento ou de informações, bem como pela dispensabilidade de transmitir informações formalmente expressas que, se não fosse pela proximidade e conhecimento familiar, não seria possível de serem transferidas, pois o relacionamento familiar não se replica por outros meios (SPECKBACHER; WENTGES, 2012). Nesse sentido, empresas familiares exploram essa vantagem de forma potencial.

Esses fatores são oriundos da heterogeneidade existente em empresas familiares, ou seja, em empresas familiares, existem objetivos que são compartilhados como ideais e que influenciam o comportamento e o desempenho. Alguns desses objetivos podem ser destacados: mistura de metas econômicas e não econômicas, diferenças na governança em virtude da

presença familiar, detenção do capital total da empresa exclusivamente pela família acarretando uma relação de poder, o que pode ocasionar comportamentos oportunistas (CHUA *et al.*, 2012).

Estudos anteriores evidenciaram que o relacionamento familiar é capaz de reduzir conflitos de agência ao alinhar os objetivos e reduzir a assimetria informacional, fazendo com que as empresas familiares alcancem um melhor desempenho (FAMA; JENSEN, 1983; CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003). Entretanto, o alinhamento dos gerentes familiares com os objetivos da família e não com os objetivos do negócio pode prejudicar o desempenho da empresa familiar (LE BRETON-MILLER; MILLER, 2013; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016). Então, mesmo o gerente familiar precisa ser monitorado como um gerente não familiar, ou seja, é preciso sempre supor que exista divergência de interesses (CHRISMAN; SHARMA; TAGGAR, 2007).

O argumento que preconiza a Teoria da Agência consiste na separação entre propriedade e gestão. Porém, é possível contestar essa visão quando se está diante de casos em que esse contexto tradicional não ocorre, ou seja, a propriedade e a gestão estão nas mãos dos mesmos indivíduos, sendo essa uma situação que pode ser encontrada nas empresas familiares, por exemplo (SILVA, 2015). Ademais, nas empresas familiares, os problemas de agência podem ser menos evidenciados que em outras organizações, mas ainda ocorrem, principalmente, quando existem membros familiares e não familiares com poder de decisões no negócio.

Um possível conflito em empresas familiares, por exemplo, acontece quando a família fundadora conduz o negócio, mas apenas alguns membros familiares influenciam a tomada de decisão (denominados proprietários ativos), enquanto os demais são considerados apenas proprietários (proprietários passivos) (BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016). É oportuno mencionar que a gestão familiar busca dar preferência a mecanismos de controle para melhor monitorar os gestores, impactando a contabilidade, o planejamento e o controle da organização (SILVA, 2015).

O proprietário ativo pode tomar alguma decisão sobre a qual o proprietário passivo não detém informação, como, por exemplo, contratar membros do núcleo familiar para posições-chaves na organização mesmo que esses indivíduos não têm competências necessárias. Assim sendo, a divergência está imposta quando o custo dessa contratação afeta todos os membros da família. Por sua vez, o proprietário passivo pode controlar a ação dos proprietários ativos por meio de mecanismos de governança específicos, como planos de sucessão, protocolos familiares e conselhos familiares, podendo também estabelecer um conselho de administração que os monitore (BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-

GARCÍA, 2016). Entretanto, ainda se conhece pouco sobre a ligação da família com a gestão da organização no que se refere à utilização de mecanismos de incentivo, controle e monitoramento de ações (SALVATO; MOORES, 2010).

Alguns estudos anteriores comprovaram que o conflito de interesses aumenta à medida que os processos de sucessão vão acontecendo, pois o crescimento da família em cada estágio sucessório contribui para a separação entre propriedade e gestão, da mesma forma que os laços familiares tendem a se dispersarem nas gerações seguintes (LE BRETON–MILLER; MILLER, 2013; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016).

Outra característica importante das empresas familiares apontada no arcabouço da Teoria da Agência está na motivação dos gestores desse tipo de empresa. Para Moores (2009), se o agente é interiormente motivado, ele irá trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, provocando um alinhamento natural de interesses.

Os gestores familiares tendem a estar sempre a serviço da empresa, pois se identificam com tanta força com a organização que subordinam seus objetivos pessoais aos objetivos familiares e, nesse caso, se eles estiverem altamente motivados, o vínculo com os proprietários pode reduzir o comportamento oportunista. No entanto, isso pode provocar neles a expectativa de permanecerem no cargo por um longo período, o que contribui para que movimentos potencialmente perigosos ocorram (CORBETTA; SALVATO, 2004; HOFFMANN *et al.*, 2016; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016).

Portanto, mesmo que o problema tradicional de agência possa não existir em empresas familiares, isso não significa que não haverá conflito de interesses nessas organizações. Então, a necessidade de implementação de um sistema que monitore e influencie o comportamento dos membros familiares se faz necessário para que os membros não familiares, ou membros familiares que não fazem parte da gestão da empresa, tenham garantias de que os objetivos organizacionais sejam cumpridos para melhor desempenho da empresa.

2.2 Avaliação de Desempenho e Incentivos

Avaliar o desempenho consiste em atribuir valor tanto quantitativo como qualitativo para verificar se a missão da empresa está sendo cumprida (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013). A avaliação de desempenho não tem uma única definição, tendo em vista os diferentes focos e objetivos, assim como as diferentes abordagens existentes no processo de avaliar (ANTUNES; MARTINS, 2007). A avaliação também é considerada uma ferramenta de

diferenciação nos ambientes competitivos, pois, com o aumento da concorrência, as organizações acabam por reduzir seus lucros e precisam fundamentar as decisões a serem tomadas (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Para Igarashi *et al.* (2008), o processo de avaliação de desempenho é considerado válido se contemplar: o que será avaliado (conhecer o objeto da avaliação); como se dará o processo de avaliação (como o desempenho será identificado); e como as informações obtidas com a avaliação serão tratadas (deve promover a alavancagem do desempenho organizacional). Oyadomari *et al.* (2011) consideram que a forma como cada organização estabelece o SCG pode contribuir para explicar o desempenho alcançado em determinado período.

Tradicionalmente, as empresas mensuram e recompensam o desempenho dos gestores com base em métricas financeiras, como, por exemplo, o lucro líquido, o retorno sobre o investimento e o retorno sobre as vendas. Contudo, é crescente a utilização de métricas não financeiras para esse fim, tais como: participação de mercado; produtividade/eficiência; qualidade do produto; e satisfação do cliente (ITTNER; LARCKER; RAJAN, 1997).

Ademais, as empresas costumam usar uma combinação de medidas (isto é, um "pacote" de medida de desempenho) ao avaliar o desempenho gerencial. Apesar disso, verifica-se que as medidas de desempenho contábeis continuam a ser usadas mesmo que elas não contribuam para promover incentivos aos gerentes para tomarem decisões de maximização de valor, bem como para evitarem tomar decisões intertemporais de escolhas que dissipam a riqueza (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2013).

Uma das funções da Contabilidade consiste no fornecimento de informações que visam suprir as necessidades informativas dos gestores no processo de tomada de decisão no decorrer da gestão do negócio, capacitando-os a identificar as melhores oportunidades adequadas a cada tipo de situação, como, por exemplo, a decisão sobre quais medidas de avaliação de desempenho contábil (como lucro, receita de vendas) devem ser implementadas em cada tipo de empresa (CATELLI, 2013; GUERRA; BRITO; SOARES, 2017).

Destaca-se que medir e recompensar o desempenho de forma equitativa tende a melhorar a produtividade organizacional. Em empresas familiares, a implementação desses artefatos pode não ser tão evidente e estruturado. Isso ocorre porque esse tipo de organização prioriza o estabelecimento de medidas não financeiras detrimento das demais. Além disso, os funcionários membros da família procuram defender e proteger o seu núcleo às custas de funcionários não familiares, ou seja, os proprietários-gestores podem acreditar que atrair

funcionários não familiares por meio de incentivos diminuirá a utilidade geral de membros familiares (CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017).

Dentro das organizações, existe o desafio de coordenar ações na direção dos objetivos propostos previamente para que elas se tornem cada vez mais eficientes. O alcance de objetivos está intimamente ligado ao processo de assumir a responsabilidade sobre uma meta específica, porém nem sempre os gestores querem caminhar na mesma direção dos proprietários para a realização de tais metas. Nesse sentido, a Teoria da Agência sugere que uma maneira eficaz de resolver isso se encontra na associação de incentivos para buscar a motivação dos gestores (PAGLIARUSSI; COSTA, 2017).

Pesquisas anteriores demonstram que a compensação por incentivos contribui no alinhamento de interesses dos proprietários e funcionários e está associada a uma maior produtividade (PARK; APPELBAUM; KRUSE, 2010; KRUSE; BLASI; FREEMAN, 2012). Quando o desempenho dos funcionários está vinculado a recompensas a serem adicionadas ao salário fixo, eles começam a agir como proprietários da empresa, compartilhando os interesses e buscando o bem-estar da organização. Oferecendo remunerações superiores, por exemplo, as empresas atraem e retêm funcionários mais qualificados, o que resulta em maior produtividade (HANCOCK; JORGENSEN.; SWANSON, 2013; LONG; FANG, 2012).

Os sistemas de incentivos são utilizados para associar recompensas ou punições ao resultado de uma avaliação de desempenho como forma de realizar controle gerencial. Essas recompensas ou punições, associadas às medidas financeiras ou não financeiras, são capazes de influenciar a avaliação do desempenho alcançado (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Os gestores podem ser incentivados tanto com incentivos monetários quanto com incentivos não monetários. Apesar da sua importância, os incentivos financeiros, por vezes, podem não ser tão eficientes em motivar à medida que atingem a marca financeira que a empresa está disposta a arcar, ou seja, não produziram mais o efeito esperado, que seria a destinação de recompensas para contemplar o desempenho alcançado (TEIXEIRA *et al.*, 2011). O Quadro 1 evidencia tipos de incentivos que podem ser praticados dentro das empresas.

Quadro 1: Tipos de Incentivos

Incentivos financeiros	Incentivos não financeiros
Aumento de salário, bônus, benefícios e prerrogativas (automóveis, viagens de férias, associação em clubes, entre outros).	Possibilidade de ascensão a outros cargos, maior autonomia para decisões, melhores condições geográficas de trabalho, acesso à educação continuada, reconhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Teixeira *et al.* (2011).

A dificuldade de descobrir quais os fatores realmente motivam os funcionários para o desempenho e nível de excelência exigidos pela empresa acarreta a necessidade de se vincularem incentivos a medidas de desempenho, ou seja, oferecer aos gerentes incentivos para atuarem em prol das metas organizacionais e, dessa forma, alcançar os objetivos estipulados pela organização (OYADOMARI *et al.*, 2009).

Pesquisas divergem a respeito da utilização de incentivos em empresas familiares. Memili, Welsh e Luthans (2013), por exemplo, evidenciam que empresa não familiar é mais propensa a encontrar sistemas de incentivos estabelecidos. Já Bammens, Notelaers e Van Gils (2015) encontraram evidências de que as empresas familiares são as mais recorrentes em oferecer incentivos aos funcionários, em especial, de cunho não financeiro, como treinamentos. Portanto, é importante compreender o papel de incentivos em empresas familiares, o que gera uma contribuição teórica.

Em empresas familiares, a ocorrência da concessão de incentivos é mais difícil de ocorrer quando os proprietários buscam atingir objetivos não econômicos e favorecem funcionários da família em detrimento de colaboradores não pertencentes ao núcleo familiar. Isso pode provocar o problema da seleção adversa, ou seja, funcionários não familiares podem pressupor que não serão devidamente recompensados por suas contribuições à empresa (CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017).

Fornecer incentivos, buscando o alinhamento de interesses é uma questão universal. Em empresas familiares que, muitas vezes, são caracterizadas por canalizarem a maioria das recompensas para membros da família e favorecê-los em relação a funcionários não familiares, a dificuldade de conquistar o compromisso desses últimos para o benefício da instituição pode ser ainda maior (CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017).

McConaughy (2000) evidenciou que os gestores que fazem parte da família fundadora têm como incentivo maior a maximização do valor da empresa, visto que estão gerindo os recursos da própria família. Portanto, espera-se que eles exijam valores menores de incentivos se comparados com gestores que não são membros da família. Seguindo essa mesma linha, Block, Jaskiewicz e Miller (2011) afirmam que os membros da família encontram maior utilidade e satisfação em seu trabalho e, por isso, aceitam níveis salariais menores.

2.3 Medidas de Desempenho e Metas Estratégicas em Empresas Familiares

Para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, é necessário identificar os objetivos que a organização pretende atingir no curto, médio e longo prazo. É importante ressaltar que as metas a serem atingidas precisam ser realmente alcançáveis, caso contrário, a implementação de um sistema de avaliação e incentivos não irá cumprir seus objetivos, visto que o funcionário não terá motivação para trabalhar com vistas ao alcance de metas “impossíveis” (SILVA *et al.*, 2019).

Vincula-se as metas estratégicas a indicadores de desempenho para comparação do planejado com o alcançado e, também, para que as medidas de desempenho sejam capazes de refletir os esforços dos agentes para o alcance do desempenho projetado pela organização (BOL, 2008). Tal fato demonstra a dificuldade de definição de um sistema de avaliação de desempenho, pois a abrangência de medidas, suas características e finalidades não simplificam a implementação e a escolha por parâmetros que sejam capazes de mensurar o desempenho dos funcionários (ANTUNES; MARTINS, 2007).

Há, na literatura, muitos indicadores de desempenho sugeridos para a condução de uma avaliação. Eles podem estar divididos em quantitativos (objetivos) e qualitativos (subjetivos), financeiros (lucro líquido, retorno sobre investimento, retorno sobre vendas) e não financeiros (participação de mercado, produtividade/eficiência, satisfação de clientes), e estão associados aos processos de negócio da organização em níveis estratégicos, táticos e operacionais (SWEENEY, 2011; ESTAMPE *et al.*, 2013; LIMA JUNIOR; CARPINETTI, 2019).

As medidas de desempenho quantificam as atividades e informam quando a meta da empresa foi atingida. Para Copeland, Koller e Murrin (2000), o ideal é que as organizações mesquem medidas financeiras e não financeiras, tendo a primeira a função de nortear a empresa na tomada de decisão em relação a questões econômicas e patrimoniais. Já as medidas não financeiras devem motivar os processos como um todo dentro da organização, gerando melhoras na utilização da capacidade produtiva.

O papel da Controladoria está no fornecimento de informações necessárias e fidedignas para que os gestores possam tomar as decisões mais adequadas a respeito do patrimônio, criando e aumentando o valor para os sócios e os proprietários (PRADO *et al.*, 2013). Nesse sentido, a Controladoria contribuirá para a escolha das medidas de avaliação de desempenho que devem ser implementadas de acordo com o perfil e a necessidade particular de cada organização, tendo por base as informações produzidas, agregadas e evidenciadas por esse departamento.

A organização, durante a elaboração de seu planejamento estratégico, estabelecerá a sua estratégia organizacional que deve ser expressa por meio de objetivos, os quais se traduzirão em indicadores. Após esse procedimento, deverão ser estabelecidas as metas que as organizações desejam alcançar, bem como as iniciativas que as conduzirão para a realização de tais metas (BATAGLIA; YU, 2008).

A Controladoria tem como especialidade o desenvolvimento e a operacionalização de modelos e sistemas de informações de cunho econômico/financeiro, podendo ainda dar apoio na fase de planejamento e formulação das estratégias e diretrizes das empresas (CROZATTI, 2003). Então, a Controladoria pode colaborar na formulação do planejamento estratégico, fornecendo sugestões que promovam maior interação entre as áreas da empresa, além de prover avaliações das informações geradas pelas projeções das áreas durante a elaboração do planejamento e, ainda, por se tratar de uma área operacional, ela deve ser capaz de produzir o planejamento estratégico (CROZATTI, 2003).

Segundo Mintzberg (1987), o termo estratégia pode ser traduzido, operacionalmente, por meio de planos, padrões e perspectivas adotadas pelas empresas como uma referência para alcance de um objetivo de longo prazo voltado para o futuro. Segundo Acquaah (2013), estratégia pode ser conceituada como o posicionamento que a empresa adota e como compete com seus concorrentes no ambiente em que está inserida. As estratégias definidas pela empresa são consideradas os principais determinantes de seu desempenho (PORTER, 1980; CAMPBELL-HUNT, 2000; ACQUAAH, 2013).

As metas estratégicas definidas por uma instituição representaram o equilíbrio entre corresponder às expectativas externas (clientes, investidores) e internas (processos, inovações, crescimento), gerando impacto em toda a comunidade que a cerca. Portanto, é necessário que as metas sejam capazes de produzir impacto no processo de avaliação de desempenho e na discriminação de recompensas e/ou punições (CALLADO; MENDES; CALLADO, 2013). O processo de tomada de decisão dentro de uma empresa familiar englobará decisões que influenciarão nas definições de meta (causa) e na recompensa aos funcionários pelo objetivo alcançado ou na punição, caso a meta não seja alcançada (consequência).

Em empresas familiares, os objetivos de cunho econômico e não econômico são conciliados de forma mais natural, pois há um investimento em inovação de forma mais consistente com o propósito de aumento de vendas (PATEL; CRHSIMAN, 2014; ORO; LAVARDA, 2019). Recomenda-se que, em empresas familiares, os proprietários discutam com os gestores os objetivos, os propósitos, as oportunidades e as ameaças a respeito das crenças e

dos valores da família fundadora e de que forma esses aspectos influenciam na implementação e definição das estratégias. Assim sendo, a Controladoria irá exercer a função de agregar as áreas da empresa em um objetivo comum (ORO; LAVARDA, 2019).

Speckbaher e Wentges (2012) reiteram que, quando os proprietários também atuam como gestores, espera-se que, nessa organização, as metas estratégicas não estejam declaradas de forma abrangente e explícita, pois os proprietários optam por não arcar com custos da divulgação de suas ideias para quem está de fora da empresa. Eles também consideram a opção de que as visões estratégicas sejam repassadas de forma direta e pessoalmente para os demais funcionários, dispensando-se a necessidade de anotações e elaborações de planejamentos mais rebuscados.

Por sua vez, Mintzberg e Waters (1982) afirmam que, nas empresas familiares gerenciadas pelos proprietários, as metas estratégicas surgem, primeiramente, na mente deles e são implementadas informalmente em virtude da presença constante do proprietário. Isso demonstra um bom aproveitamento das relações familiares para exercer o controle e a execução das metas estratégicas sem a necessidade de se formalizar um instrumento para o planejamento estratégico. Por diversas vezes, o controle familiar está associado a uma síntese da consolidação e implementação de Sistemas de Controle Gerencial com foco na avaliação de desempenho (SPECKBACHER; WENTGES, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. Inicialmente, é apresentado o desenho da pesquisa. Posteriormente, têm-se a visão geral sobre o estudo de caso, a explicação sobre como se deu a construção das evidências, a técnica de análise dos achados e a operacionalização das categorias de análise. Por fim, apresenta-se o protocolo de estudo de caso.

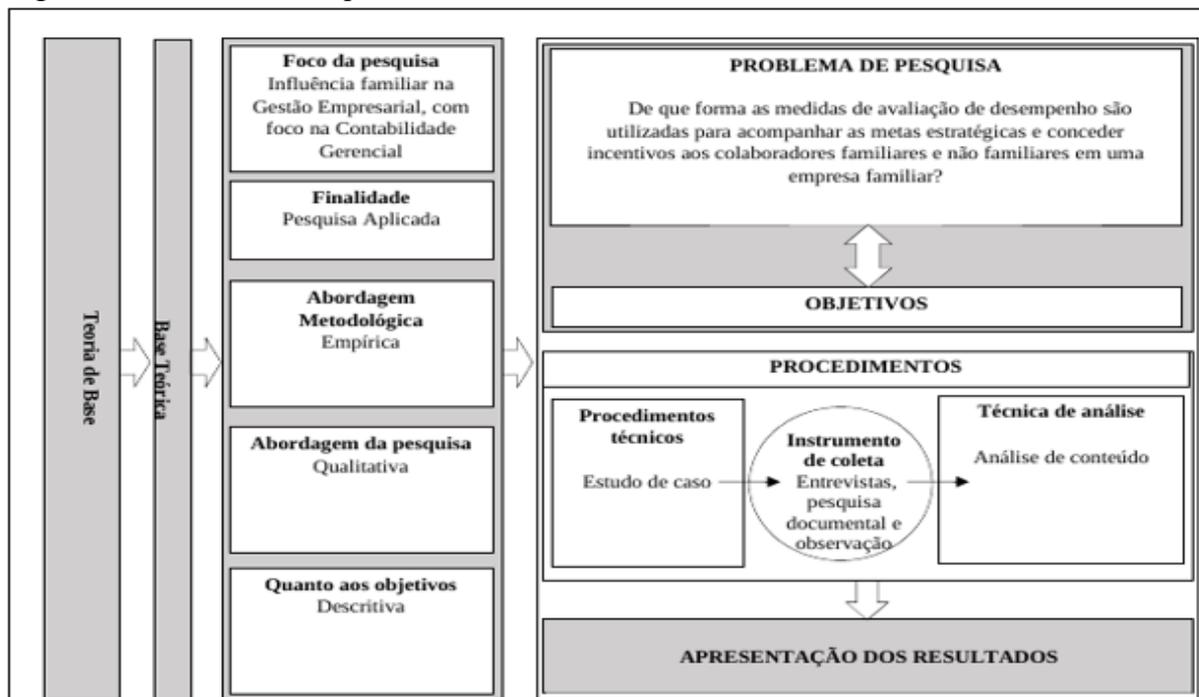
3.1 Classificação e Desenho da Pesquisa

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, configura-se como descritiva, uma vez que tem o intuito de identificar de que forma as medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para o acompanhamento de metas estratégicas e concessão de incentivos em uma empresa familiar. Já quanto à problemática de pesquisa, este é um estudo com abordagem qualitativa, tendo em vista que o problema de pesquisa propõe discutir em profundidade ações específicas dos gestores da empresa familiar estudada, o que pressupõe uma imersão na realidade das pessoas e na situação da empresa. Por isso, a abordagem é qualitativa.

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se constitui em um estudo de caso único em uma empresa familiar que atua no mercado atacadista e de prestação de serviços de distribuição. O estudo de caso, segundo Yin (2015, p. 17), “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

A Figura 2 apresenta o desenho de pesquisa, no qual são descritos os aspectos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento desta dissertação.

Figura 2: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa

Na presente pesquisa, optou-se por investigar uma empresa familiar de grande porte, de capital fechado, que realiza a prestação de serviço de distribuição de produtos. A atividade principal da referida empresa consiste na venda e distribuição de um *mix* de produtos do segmento alimentício, utilidades domésticas, bebidas, calçados, higiene e beleza, material escolar e para escritório. A empresa também detém uma marca exclusiva desses tipos de produtos e uma frota de caminhões que realizam a distribuição desses produtos.

No entanto, assumindo as diversas definições de empresa familiar, aqui se assume o conceito de empresa familiar como aquela que apresenta o envolvimento da família influenciando as decisões do negócio (DONNELLEY, 1964; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999, SILVA, 2015).

Considerando a aderência ao método de pesquisa utilizado, que é o estudo de caso com *cross section* (corte transversal), os dados serão coletados em um período específico, ou seja, a delimitação temporal para a coleta de dados será adstrita ao período de novembro de 2020 a fevereiro de 2021. Os dados correspondem às informações fornecidas por membros que fazem parte da equipe de gestão da empresa e que detêm conhecimento aprofundado sobre os sistemas de avaliação de desempenho e incentivos adotados na empresa objeto deste estudo.

Nesta pesquisa, a Teoria da Agência será usada em uma perspectiva diferente da tradicional por ser aplicada em um contexto particular de empresa, que é a familiar, em que o principal se constitui nos donos da empresa (todos membros da mesma família) e os agentes são os gestores e executivos (todos não familiares, com exceção da presidência da empresa).

3.2 Estudo de Caso

O estudo de caso é o método qualitativo mais utilizado nos estudos organizacionais, tendendo também a ser a metodologia aplicada na maioria dos estudos sobre empresas familiares (EISENHARDT, 1989; DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Um estudo de caso é caracterizado como uma estratégia de pesquisa empírica qualitativa que busca realizar uma investigação aprofundada de um determinado fenômeno (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Além disso, esse método tem particular relevância nos estudos organizacionais e sobre gerenciamentos, pois promovem o entendimento de ambiente únicos (PETTIGREW, 1977; EISENHARDT, 1989; TAGIURI; DAVIS, 1992; DE MASSIS; KOTLAR, 2014; YIN, 2015).

A metodologia de estudo de caso se caracteriza como um estudo em profundidade, combinando técnicas de análise de dados, tais como, entrevistas, análise documental e observação (GIL, 2009; YIN, 2015). Portanto, o desenvolvimento dessa metodologia em empresas familiares torna-se interessante, pois se estudam dois sistemas: empresa e família. O estudo de caso permite uma análise aprofundada do assunto em foco e, por isso, é capaz de proporcionar maior conhecimento e possível resolução do problema em questão (RAUPP; BEUREN, 2006).

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo, pois busca compreender como a dinâmica organizacional e os processos sociais familiares funcionam (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Uma das vantagens da aplicação do método em empresas familiares é a possibilidade de se combinarem dados objetivos e perceptivos, pois as relações familiares e os problemas da empresa são, normalmente, inseparáveis no processo de tomada de decisão (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

Ademais, o desenvolvimento de estudos de caso em Contabilidade pode auxiliar na obtenção de uma descrição detalhada de processos de gestão e controles e como esses processos afetam as organizações na prática, além de captar como os processos relatados nas entrevistas divergem em relação à teoria e à prática (ADAMS; HOQUE; MCNICHOLAS, 2006). Diante disso, a realização de um estudo de caso em uma empresa familiar pode contribuir para o

entendimento da influência da família nos processos internos e como essa influência acarreta consequências para os membros familiares e não familiares.

Todavia, o estudo de caso único não consegue imprimir um caráter científico de generalização dos achados. Entretanto, meio de uma replicação, por exemplo, os resultados do estudo podem confirmar se os aspectos teóricos encontrados anteriormente são explicados nas observações práticas. Assim, é possível afirmar que os estudos de caso produzem generalizações teóricas ou analíticas (MAJOR, 2017).

A escolha da empresa pesquisada baseou-se no fato de ela se enquadrar nas definições de empresa familiar, fazer uso de medidas de avaliação de desempenho e incentivos e estabelecer metas e objetivos estratégicos para o desenvolvimento das atividades da empresa, sendo esses os requisitos para a operacionalização da pesquisa, portanto a escolha se deu de forma intencional.

A empresa atua há cerca de seis décadas no mercado de atacado e distribuição de produtos em 17 estados brasileiros. Dados do *ranking* da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) / Nielsen de 2019 informam que o setor atacadista movimenta cerca de 53% do mercado merceário brasileiro, representando esse número um faturamento de, aproximadamente, oitenta e oito bilhões de reais (ABAD, 2020). Isso evidencia a relevância do setor de atuação principal da empresa.

3.3 Construção das Evidências

No que se refere à construção das evidências, foram utilizadas neste trabalho três fontes de coleta de dados, como proposto por Yin (2015), quais sejam: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. O uso de múltiplas fontes de dados em estudos de caso possibilita a realização da triangulação dos dados e a corroboração de um mesmo fenômeno ou fato (YIN, 2015).

As entrevistas semiestruturadas têm o objetivo de conduzir uma conversa livre, oferecendo, ao respondente, liberdade necessária, sem que haja um roteiro inflexível (MARTINS, 2008). Yin (2015) afirma que a realização de entrevistas constitui uma das fontes mais importantes para a coleta de informações em um estudo de caso. Para Martins (2008, p. 27), “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”. Para esse autor, esse é o objetivo da aplicação dessa técnica.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se o roteiro de entrevista (Anexo A) adaptado de forma preponderante do estudo de Speckbacher e Wentges (2012) e demais autores como Corbetta e Salvato (2004); Cruz et al. (2008); Moores (2009); Chrismanet al. (2012); Lopes, Carrieri e Saraiva (2013); Callado et al. (2013); Acquaah (2013); Silva (2015); Hoffmann et al. (2016); Blanco-Mazagatos et al. (2016); Alves e Gama (2020), conforme evidenciado no Anexo A.

O roteiro de entrevistas passou por um pré-teste para verificar a sua aplicabilidade e a necessidade de ajustes. O pré-teste foi realizado com uma *controller* de uma empresa do ramo farmacêutico com vasta experiência em organizações familiares, tendo sido identificadas algumas necessidades de ajustes e, assim, foram realizadas as alterações cabíveis. No Quadro 2, a seguir, são evidenciadas as alterações realizadas no roteiro de entrevistas após a realização do pré-teste.

Quadro 2- Alterações no Roteiro de Entrevistas após o Pré-teste

Forma Original	Forma corrigida após pré-teste
5- Sob qual forma jurídica sua empresa está constituída? 6- Outra empresa detém uma parcela importante (> 25%) da sua empresa? Se sim, qual o porte dessa empresa?	5- A empresa é de propriedade total da família ou existem outros sócios? Em caso afirmativo, qual a porcentagem do capital da empresa esses outros sócios detêm?
18- Quais são as etapas envolvidas no processo de implementação de estratégias? (Exemplo: definir objetivos estratégicos; estabelecimento de metas estratégicas; planos de ação; outros).	18- Quais são as etapas envolvidas no processo de implementação de estratégias? 19- A empresa conta com um planejamento estratégico estruturado? Comente.

(Conclusão)

19- São utilizadas medidas financeiras para o gerenciamento da sua empresa? Se sim, quais são utilizadas e qual o grau de importância de cada uma delas?	20- A empresa faz uso de orçamento? Se sim, ela acompanha o cumprimento do orçamento? De que forma isso é feito?
20- São utilizadas medidas não financeiras para o gerenciamento da sua empresa? Se sim, quais são utilizadas e qual o grau de importância de cada uma delas?	21- A empresa faz o uso de medidas de avaliação de desempenho? De que forma?

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Conforme exhibe o Quadro 2, as perguntas 5 e 6 foram agrupadas para que fosse possível compreender de forma mais abrangente a divisão patrimonial da empresa. Já a questão 18 foi segregada em duas perguntas para que o respondente descrevesse com mais detalhes a implementação das estratégias e o planejamento estratégico da organização. Também foi incluída uma pergunta sobre a utilização e acompanhamento do orçamento. E, por fim, a questão 20 foi reescrita de forma que ficasse mais abrangente e diz respeito à utilização de medidas de desempenho sem segregá-las em financeira e não financeira, tendo em vista outras nomenclaturas para essas medidas.

As entrevistas foram realizadas com CEO, *Controller*, gestora comercial, gestora do *Disk Center* e com um representante comercial autônomo (RCA) da empresa que detêm conhecimento adequado sobre as medidas de avaliação de desempenho e sobre incentivos adotados pela organização com o intuito de captar a percepção dos entrevistados em relação ao objetivo desta pesquisa.

Para isso, foi realizado um contato inicial com a empresa via e-mail enviado ao CEO da organização no qual a pesquisadora expôs sua proposta de pesquisa, convidando-o a participar. Aceito o convite, foi assinada a declaração de aceite para participação na pesquisa, que é uma exigência do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Uberlândia. Posteriormente, foi marcada, via aplicativo de mensagens, uma conversa preliminar com o CEO para alguns esclarecimentos sobre a presença e a influência da família na organização, assim como sobre a utilização de medidas de avaliação de desempenho, o que ocorreu em novembro de 2020. Esse contato se deu de forma remota em consequência da pandemia causada pelo COVID-19, o que se deu por meio do aplicativo Skype que permitiu a gravação tanto em áudio quanto em vídeo.

Após esse contato inicial, foi possível identificar que a empresa faz a utilização de medidas de avaliação de desempenho e que essas estão vinculadas tanto ao alcance de metas

estratégicas estabelecidas como à recompensa por meio de incentivos. O próprio CEO da empresa indicou outros membros que foram entrevistados à medida em que esses poderiam contribuir com os temas abordados neste estudo, quais sejam: gestora do departamento comercial, um representante comercial autônomo, gestora do *Disk Center* e o *controller* da companhia.

Todas as entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2020 a abril de 2021, em dias diferentes, por meio do aplicativo de chamadas *Skype* devido ao período de distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19, tendo sido as referidas entrevistas gravadas em áudio e em vídeo. Em algumas entrevistas, houve a necessidade de complementos, os quais foram coletados com a utilização do recurso de áudio do aplicativo *WhatsApp*.

Ressalta-se que, antes da coleta de dados, os entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido submetido ao CEP/UFU com o intuito de esclarecer o objetivo da pesquisa e a forma como ela seria desenvolvida, bem como para que o participante declarasse sua concordância ou discordância em relação à participação na entrevista. Em nenhum momento, neste trabalho, nem a empresa e nem os entrevistados tiveram sua identidade revelada.

Os riscos de se revelar a identidade de um entrevistado consistem na identificação da empresa e/ou do próprio entrevistado, contudo, a forma de realização das entrevistas, conforme normas de preservação de identidade, não permite que sejam conhecidos nem o respondente e nem a empresa. Assim, para minimizar esse risco, não foram divulgadas quaisquer informações que identifiquem os participantes e/ou a empresa. Os resultados da pesquisa serão publicados e, ainda assim, as respectivas identidades serão preservadas.

Quanto à análise documental, no estudo de caso, ela é utilizada para que se possa compreender melhor as evidências encontradas por outras fontes, permitindo a triangulação dos dados com o fim de se obter a validade da pesquisa (MARTINS, 2008). Com a análise documental, pretende-se, neste estudo, aprofundar tanto nas informações públicas disponíveis no *site* oficial da *web* da empresa quanto em documentos internos da empresa que são relevantes para o alcance do objetivo da pesquisa, tais como, documentos contábeis (relatórios financeiros para cálculo e análise de índices), contratos de trabalho, regulamentos e protocolos de conduta entre a empresa pesquisada e seus funcionários, documentos que informem a história familiar e, ainda, documentos que forneçam informações sobre as medidas de desempenho utilizadas e o confronto entre o desempenho projetado e alcançado.

Para isso, em março de 2021, foram solicitados à empresa documentos que informassem como as medidas de avaliação de desempenho estão organizadas e mensuradas e como os incentivos e as metas estratégicas estão vinculados entre si. Por conterem informações confidenciais, não foi permitido que a pesquisadora tivesse acesso aos documentos da empresa. Entretanto, em abril de 2021, o CEO permitiu que a pesquisadora se dirigisse à sede da empresa para apresentá-la um *software* denominado Sistema de Gestão.

É nesse sistema que a empresa formaliza e acompanha as medidas de avaliação de desempenho, bem como as metas estratégicas e os incentivos, sendo segmentado pelos departamentos que contam com indicadores de desempenho, e no qual são detalhadas as metas, as medidas de avaliação de desempenho e os projetos a serem desenvolvidos pelas áreas. O departamento que mais conta com medidas de avaliação de desempenho e de forma mais estrutura é o departamento comercial e, por isso, esse foi o setor que o diretor apresentou de forma mais detalhada para a pesquisadora. Com isso, foi possível coletar de informações relevantes sobre o assunto pesquisado, por meio do acesso ao *software*, das informações das entrevistas e da observação direta realizada.

Foi realizada, também, em abril de 2021, a observação direta na sede da empresa com o fim de verificar como os departamentos da empresa estão divididos e em que lugar da empresa está localizada a sala do CEO, assim como o da presidente, verificando-se se eram de fácil acesso. Ainda, a observação visou verificar como está disposta a divisão física do departamento comercial que, para a empresa, é o departamento mais importante, tendo sido o CEO o responsável por explicar todas essas etapas durante a observação. Nessa visita, também foi apresentado como o armazém da empresa está organizado para a descarga, preparação e entrega. O CEO explicou detalhadamente como esse sistema funciona na empresa.

A proposta inicial da observação direta era investigar como se dá uma reunião de tomada de decisão entre os diversos departamentos da empresa e como a família influencia nessas decisões. Entretanto, não foi permitida a observação nessas reuniões, nem mesmo de forma remota, por se tratar de assuntos confidenciais.

Na mesma ocasião, foi utilizado o diário de campo (MARTINS, 2008), no qual a pesquisadora fez seus registros, tais como, relatos de memória, dúvidas e questionamentos da pesquisa, os quais foram utilizados na discussão dos resultados.

O Quadro 3, a seguir, apresenta algumas informações a respeito dos participantes das entrevistas, bem como sobre a análise documental e a observação direta.

Quadro 3 – Dados das Entrevistas, Análise Documental e Observação

Entrevistado	Cargo	Departamento	Tempo no Cargo	Tempo na empresa	Duração da entrevista*	Análise documental	Observação*
Entrevistado 1	CEO	Diretoria	10 anos	20 anos	1 h e 15 min	Informações disponíveis no site da empresa Análise do <i>software</i> Sistema de Gestão	1 h e 30 min
Entrevistada 2	Gerente Comercial	Comercial	4 anos	18 anos	45 min		
Entrevistado 3	Representante comercial autônomo	Vendas externas	18 anos	18 anos	47 min		
Entrevistada 4	Gerente <i>Contact Center</i>	<i>Disk Center</i>	6 anos	14 anos	45 min		
Entrevistado 5	<i>Controller</i>	Controladoria	7 anos	25 anos	1 h e 05 min		

*Tempo aproximado de duração das entrevistas e da observação

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Ressalta-se que, com a devida autorização dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas aos entrevistados para que eles validassem ou recomendassem alterações no conteúdo. A transcrição das entrevistas foi realizada de forma literal, no entanto, realizaram-se alguns ajustes gramaticais na redação dos trechos, mas sem alterar o conteúdo das mensagens.

Ademais, conforme já mencionado, houve a submissão do projeto desta dissertação ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Uberlândia (CEP/UFU), seguindo a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) no 510/2016 (CNS, 2016), que foi aprovado e cujo número de identificação é 35848320.6.0000.5152.

3.3.1 Tratamento dos Dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo (AC). Esse método tem a finalidade de estudar as comunicações entre os indivíduos com foco no conteúdo das mensagens, conforme asseveram Raupp e Beuren (2006). Ainda segundo esses autores, existem várias formas de tratar as unidades de análise, mas a mais antiga e utilizada é a análise por categoria, a qual foi adotada nesta pesquisa.

A Análise de Conteúdo é destinada a classificar e categorizar todo tipo de conteúdo, reduzindo os elementos encontrados em aspectos chaves e, assim, tornando-os comparáveis com outros aspectos (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016). A AC se destaca, pois busca

interpretar e descrever qualquer tipo de dado a partir de descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, visando à reinterpretação da mensagem e conduzindo a um nível de compreensão mais elevado que uma simples leitura (MORAES, 1999).

Bardin (2011) afirma que a Análise de Conteúdo segue três etapas principais: (1) Pré-análise, que consiste na organização do material analisado e na sistematização das ideias que conduzirão a pesquisa; (2) Exploração do material, que envolve a operacionalização do que foi definido na etapa anterior para a classificação do conteúdo reunido. Nessa fase, ocorrem a codificação, a classificação e a categorização dos dados; e (3) Tratamento dos resultados e interpretações, que consiste em captar os conteúdos expressos em todo o material coletado (observação, entrevistas e análise documental).

Na presente pesquisa, foi adotada a análise de conteúdo sob a perspectiva qualitativa. Nessa perspectiva, a técnica permite identificar a presença ou a ausência de falas, temas e significados, valorizando o que o participante descreve (COLBARI, 2014). Neste estudo, o discurso dos entrevistados constitui fonte de dados a partir do posicionamento deles em relação ao objetivo proposto.

3.4 Operacionalização das Categorias de Análise

Categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”, conforme leciona Bardin (2011, p. 147). As categorias deste estudo são apresentadas no Quadro 4, as quais foram objeto de análise em uma empresa familiar.

Quadro 4 – Categorias de Análise

Dimensão	Categoria de análises	Definição	Autores
Avaliação de Desempenho	Medidas de Avaliação de Desempenho/ Indicadores de Desempenho	Qualificar e mensurar o desempenho alcançado tanto de forma global quanto individual.	Bennedsen <i>et al.</i> (2007); Speckbacher e Wentges (2012); Silva (2015); Degenhart <i>et al.</i> (2016); Chua <i>et al.</i> (2018); Ettore e Maia (2018).
Estratégia	Metas e objetivos estratégicos	Definição e implementação das estratégias em uma empresa familiar.	Astrachan (2010); Acquaah (2013); Callado, Mendes e Callado (2013); Karam <i>et al.</i> (2019).

Sistemas de Incentivos	Incentivos concedidos	Remuneração, premiação, bônus e outros benefícios que compensam o alcance de algum objetivo ou meta alcançada.	Moore 2009; Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente e Delgado-García, 2016; Hoffmann <i>et al.</i> , 2016; Chrisman, Devaraj e Patel (2017); Pagliarussi e Costa (2017).
-------------------------------	-----------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Realizou-se, portanto, a categorização dos trechos das entrevistas, conforme as dimensões expostas no Quadro 4. Para o processo de categorização, lançou-se mão do *software* Atlasti *Cloud* (versão *free*), cuja função é a de codificar, anotar e analisar documentos, imagens e áudios.

3.5 Protocolo de Estudo de Caso

Yin (2015) destaca que o protocolo de estudo de caso é fundamental para aumentar a confiabilidade e tem a finalidade de orientar o pesquisador na coleta de dados. As informações contidas no protocolo dizem respeito a regras e procedimentos gerais que devem ser atendidos conforme desenvolvimento do trabalho de campo (YIN, 2015).

O Quadro 5 evidencia o protocolo de estudo de caso utilizado neste estudo. Acentua-se que esse protocolo foi elaborado a partir do modelo proposto por Yin (2015).

Quadro 5- Protocolo de Estudo de Caso

I – IDENTIFICAÇÃO
<p>TÍTULO: Avaliação de Desempenho e Incentivos em uma Empresa Familiar</p> <p>PESQUISADORA RESPONSÁVEL: - Nome: Barbara Scaramussa Magnago - Mestranda em Controladoria - E-mail: barbarascaramussam@gmail.com</p> <p>INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL: Universidade Federal de Uberlândia – UFU Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis – PPGCC</p> <p>ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr</p>
II – VISÃO GERAL
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Geral: identificar de que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar as metas estratégicas e conceder incentivos em uma empresa familiar.</p> <p>Específicos: a) Verificar quais medidas de avaliação de desempenho são adotadas pela empresa; b) Compreender possíveis práticas de incentivo vinculadas ao sistema de avaliação de desempenho; c) Investigar como ocorre o processo de definição de metas estratégicas na empresa em estudo.</p> <p>FONTE DE INFORMAÇÃO:</p>

- Empresa escolhida de forma intencional com atuação principal no setor de atacado e distribuição. Caracterizada como empresa de grande porte, segundo o Sebrae, e com atuação em 13 estados brasileiros.

LEITURAS APROPRIADAS:

- Teoria da Agência;
- Gestão e controle familiar;
- Avaliação de desempenho e sistemas de incentivo.

ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS:

- Realizar um contato inicial para obter informações gerais sobre a utilização de um sistema de avaliação de desempenho e incentivos na empresa, assim como sobre presença e influência familiar;
- Elaborar um roteiro de entrevistas;
- Realizar pré-teste para a validação do roteiro e ajustes necessários;
- Contatar as pessoas que serão entrevistadas;
- Realizar as entrevistas;
- Coletar dados adicionais por meio de observação e análise documental;
- Transcrever as entrevistas;
- Analisar os dados;
- Enviar as transcrições e interpretações das entrevistas para que os (as) entrevistados (as) validem ou recomendem alterações;
- Confrontar os dados com a teoria e compará-los com estudos anteriores.

(conclusão)

III- PROCEDIMENTO PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS
<p>SELECIONAR OS PARTICIPANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membros que fazem parte da gestão da empresa: membros familiares e não familiares; - Proprietários da empresa; - CEO da empresa. <p>AGENDAR AS ENTREVISTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contatar os participantes para marcar data, horário e local (ou plataforma online, no caso deste trabalho) das entrevistas; - Pedir permissão para gravar as entrevistas em áudio e em vídeo para posterior transcrição. <p>REALIZAR AS ENTREVISTAS E SOLICITAÇÃO DOS DOCUMENTOS PARA A ANÁLISE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar as entrevistas com os membros da empresa que aceitaram participar da pesquisa; - Solicitar documentos que acrescentem informações relativos ao objetivo da pesquisa; - Pedir permissão para realizar contato futuro para possíveis complementos de informações a respeito dos dados, caso haja dúvidas por parte do pesquisador; - Solicitar ao entrevistado (a) que ele (a) faça, posteriormente, uma checagem das informações coletadas na entrevista, bem como das interpretações feitas pela pesquisadora e realizar as possíveis alterações, caso sejam solicitadas. <p>ANALISAR OS DADOS E RESULTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transcrever as entrevistas na forma literal, apenas com correções de concordância e gramatical, para que o sentido não seja alterado; - Analisar os documentos que a empresa disponibilizou na solicitação e compará-los com as informações disponíveis nas entrevistas para que seja possível verificar os complementos e as divergências entre essas fontes diferentes de dados; - Analisar os resultados por meio da técnica análise de conteúdo, categorizando os dados por meio das categorias que estão presentes na literatura e que emergem do texto; - Realizar a observação direta não participante como uma terceira fonte de dados para que seja possível triangular os dados e verificar os complementos e as contradições entre as fontes de dados.
IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Descrever os achados encontrados nas fontes de dados utilizadas nesta pesquisa; - Confrontar os achados com os encontrados anteriormente na literatura; - Discutir os achados com base no referencial teórico que sustenta este trabalho, tendo como base a Teoria da Agência; - Apresentar e discutir as semelhanças e diferenças dos achados encontrados neste trabalho com os resultados encontrados em estudos anteriores.
V – COLETA DE DADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Roteiro de entrevista (Anexo A – entrevista semiestruturada); - Análise documental; - Observação direta não participante.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2015) e na pesquisa

Na próxima seção, apresentam-se a análise e a discussão dos achados desta pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO CASO

Neste capítulo, são apresentadas a análise e a discussão dos resultados do caso objeto de estudo e, ao final, tem-se uma síntese das análises, cujo intuito é o de responder à pergunta de pesquisa e atingir o objetivo geral.

4.1 Caracterização da Empresa e Presença da Família

A empresa Anglo (nome fictício da empresa adotado apenas para a análise do caso) é classificada como de grande porte – empresa com mais de 500 funcionários, segundo classificação por número de funcionário informada pelo Sebrae (2019), baseado em dados do Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados - que atua em 17 estados brasileiros no setor de prestação de serviços de distribuição de bens de consumo para mais de 140 mil clientes, contando com, aproximadamente, 40 fornecedores. Importante ressaltar que as informações contidas e evidenciadas na análise e discussão dos resultados do caso foram obtidas por meio das entrevistas, análise documental, observação e pelo sítio da empresa disponível na internet.

O total de funcionários da Anglo é segregado em duas categorias: funcionários celetistas (têm carteira de trabalho assinada) e funcionários autônomos (Representante Comercial Autônomo - RCA), cerca de 900 funcionários são celetistas e mais 800 na modalidade RCA. Os representantes comerciais autônomos são responsáveis por realizarem as vendas externas da empresa, ou seja, trabalham diretamente no “campo” de vendas e estão em contato direto com os clientes.

A empresa Anglo tem foco na distribuição de produtos alimentícios, utilidades domésticas, bebidas, calçados, higiene pessoal, produtos de beleza, material escolar e de escritório, detendo também uma marca exclusiva de alguns tipos dos produtos que comercializa. Atualmente, seu mix de produtos conta com quase 4 mil itens para distribuição.

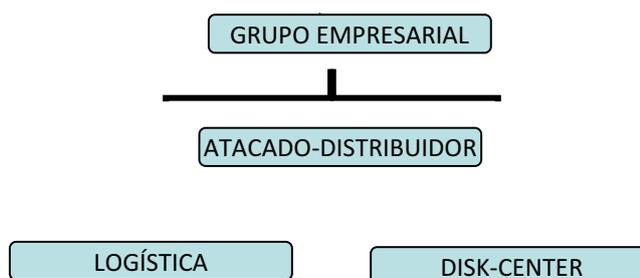
A entrega desses produtos é realizada por frota própria de caminhões e, para alguns estados, a distribuição se dá de forma terceirizada por uma questão estratégica, a qual leva em conta o conhecimento da região onde o produto deverá ser entregue. A frota de caminhões da Anglo representa uma outra entidade empresarial, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) próprio, assim como o *Disk Center* que faz o serviço de vendas por telefone da empresa.

Porém, mesmo com CNPJ diferentes, o controle é único para o atacado/distribuidor, a transportadora e o *Disk Center*.

O *controller* informou na entrevista que tanto a transportadora quanto o *Disk Center* têm como cliente principal o atacado, sendo que as transações entre eles acontecem pelo mesmo preço praticado no mercado, embora forneçam também os mesmos serviços a terceiros. Essa separação empresarial ocorreu por uma questão fiscal e tributária e, por oferecer serviços a terceiros, o grupo empresarial, de forma estratégica, decidiu desvincular o nome dessas duas empresas, bem como desvincular a marca do atacado de forma que não fosse um impedimento para que os concorrentes contratassem os serviços dessas empresas.

Apresenta-se, a Figura 3 para ilustrar a divisão do grupo empresarial em suas respectivas empresas.

Figura 3: Divisão do Grupo Empresarial Estudado



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Segundo os entrevistados, a Anglo foi fundada em 1961, detendo o fundador, até os dias atuais, a maior parte do capital da empresa, que é cerca de 56% do capital, sendo o restante do capital dividido entre seus quatro irmãos. Portanto, a família detém a totalidade do capital da empresa, mas apenas membros não familiares atuam na gestão da empresa, estando os membros familiares presentes na organização no quadro de sócios, na presidência da empresa. Além disso, três desses sócios compõem o conselho de administração da empresa.

Percebe-se que a Anglo possui o envolvimento da família no negócio, porém com a incorporação de membros não familiares à gestão da empresa (AYRANCI, 2014; DEGENHART *et al.*, 2016; SILVA, 2015). Esse achado, corrobora com o estudo de Silva (2015), segundo o qual, nesse tipo de organização, a família mantém o controle e a interferência nas atividades da empresa, mas a gestão familiar passou a agregar mais colaboradores não familiares, sustentado as diferenças entre empresas familiares e não familiares. Ou seja, mesmo

que na gestão da empresa Anglo não existam membros familiares, a família, por força de estatuto, delibera em certas decisões estratégicas, como a inserção da empresa em um novo mercado.

A presidência da Anglo é ocupada por uma filha do fundador desde 2011, sendo esse o ano em que a primeira sucessão ocorreu. Enquanto presidente ela atua na função de acompanhar o desempenho da organização como um todo, e ainda, se atentar para as decisões que o CEO e os departamentos da empresa estão adotando.

Segundo o Entrevistado 1, “Ela (a presidente) foi escolhida como presidente em assembleia dos sócios, na constituição diretoria, através de uma eleição, conforme estatuto da empresa” (Entrevistado 1, comunicação pessoal, março de 2021). Ainda de acordo com o entrevistado, antes desse processo de sucessão, os membros da família estavam inseridos em alguns departamentos da empresa, conheciam a estrutura e transitavam por alguns setores, mas não necessariamente era exigido qualificação técnica e profissional para que eles assumissem cargos dentro da organização.

Para Andersson *et al.* (2018), a delegação de cargos para membros da família em empresas familiares, como a descrita acima, pode caracterizá-las como ineficientes por colocarem objetivos sociais, como controle e nepotismo, à frente de objetivos econômicos, como lucro e crescimento. Porém, na Anglo, era exigido que os membros familiares tivessem, pelo menos, conhecimento operacional das atividades que cada departamento desenvolvia, mas não necessariamente conhecimento técnico e acadêmico.

Percebe-se ainda que a Teoria da Agência, ao tratar de empresas familiares apresenta a necessidade de mecanismos que monitorem o comportamento dos membros familiares e não familiares, bem como o estabelecimento de assembleia dos sócios, o estatuto e o conhecimento prévio das atividades da empresa, ferramentas presentes na empresa Anglo segundo os entrevistados. Esses aspectos podem ser caracterizados como medidas de redução de conflitos de interesses entre os membros da família e os que não são membros familiares (LE BRETON-MILLER; MILLER, 2013; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016).

Além disso, a Teoria da Agência evidencia que alterações na condução da empresa após o processo de sucessão são comuns em empresas familiares, pois, como foi evidenciado nos estudos de Le Breton-Miller e Miller (2013), Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente e Delgado-García (2016), a participação de membros não familiares na empresa analisada aumentou após o primeiro processo de sucessão ocorrido em 2011.

Após a sucessão, iniciou-se na empresa Anglo - por um desejo da nova presidente e para que a operacionalização da nova estratégia fosse concretizada - um processo de profissionalização dos serviços. Assim, membros familiares em cargos de gestão da empresa e nem em cargos operacionais, mas se colocam como acionistas e participam do conselho de administração, que é composto pela presidente da empresa e seu irmão (ou seja, dois filhos do fundador), além de um irmão do fundador.

Esse processo de profissionalização se deu na empresa Anglo pela confiança que os membros familiares possuem para com os colaboradores não familiares que, além de possuírem a qualificação necessária para o cargo que ocupam, como curso de graduação, especialização, trabalham na empresa há muitos anos, foram formados profissionalmente na empresa Anglo, pois em muitos casos, ingressam como menor aprendiz o que os educa na cultura e nos objetivos familiares, por isso dá profissionalização.

A profissionalização em empresas familiares diz respeito ao envolvimento de membros familiares na organização e à opção por gestores, funcionários e colaboradores não familiares (AMES *et al.*, 2020). Segundo os mesmos autores, a profissionalização é um processo de transição que busca a formalização e o auxílio na estruturação da organização, podendo ocorrer pela inserção de pessoas fora da família, mas também pela capacitação de membros familiares.

Hiebl e Mayrleitner (2019) afirmam que a profissionalização de empresas familiares não pode ser evidenciada apenas por equiparar a profissionalização à presença de gerentes não familiares, mas também à descentralização das decisões e à adoção de mecanismos formais como a Contabilidade Gerencial (objetivos, metas, avaliação de desempenho).

Com relação à preservação do controle familiar e à interdependência da família na empresa Anglo, percebe-se que apenas a presidente, filha do fundador, ali atua diretamente. Além disso, o CEO (também denominado pelos entrevistados como superintendente ou diretor) tem autonomia para tomar decisões a respeito dos departamentos sem a necessidade de consulta à presidência, trabalha na empresa há mais de 20 anos e já tem uma identificação com a instituição tanto empresarial quanto familiar.

Sobre esse tipo de relacionamento de identificação dos membros não familiares com a família, Mucci (2020, p. 5) afirma que, em pesquisas sobre empresas familiares, é relevante entender “quão familiar é a empresa, considerando os atributos da essência da empresa familiar”. Para isso, Miller e Le Breton-Miller (2005) propuseram um modelo denominado Modelo dos 4 C's (Comando, Continuidade, Comunidade e Conexão) que permite compreender as particularidades das empresas familiares.

Na empresa Anglo, é possível encontrar fatores dos pressupostos do modelo dos 4 C's, que dizem respeito sobre relacionamentos dentro da empresa buscarem ser duradouros a ponto de os membros não familiares se identificarem de tal forma com a empresa e com a família que se enxergam como membros dessa família. Sobre isso, a Entrevistada 2 afirma:

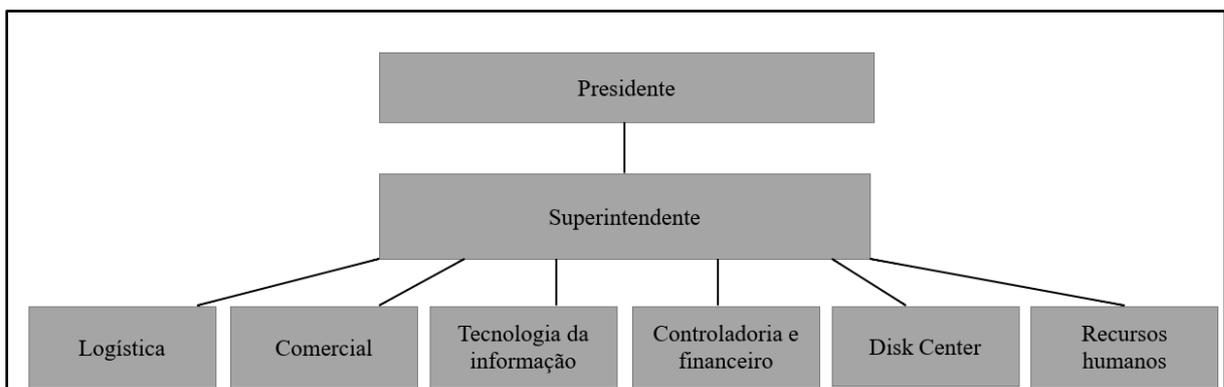
Percebemos que é uma empresa de grande porte, mas que há simplicidade, espírito de família... meu pai, sou suspeita para falar, meu pai trabalhou na empresa por 25 anos. Vemos isso dentro da empresa: pessoas com 20 anos, 25, 28, 30 anos trabalhados aqui (Entrevistada 2, comunicação pessoal, março de 2021).

Consistente com os resultados encontrados na pesquisa de Andersson *et al.* (2018), a presença da família na organização analisada também acarreta menores índices de rotatividade de funcionários em comparação com as empresas não familiares, mesmo que estejam dentro do mesmo departamento ou que as empresas sejam do mesmo porte.

Assim como proposto por Alves e Gama (2020), os achados nas entrevistas e na observação demonstram significativa identificação entre os membros não familiares e o fundador da empresa, demonstrando que os valores e crenças familiares são incutidos na empresa analisada.

A seguir, na Figura 4, é apresentada a estrutura hierárquica da empresa.

Figura 4: Estrutura Superior da Empresa



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Conforme demonstra a Figura 4, a presidência é ocupada pela família – pela filha do fundador –, ocupando os cargos abaixo somente membros não familiares. Além disso, o CEO da Anglo tem autonomia para deliberar sobre as decisões diárias do negócio e é ele quem tem contato direto com a presidente. A família ocupa ainda o conselho de administração que é convocado para que estejam a parte dos resultados econômicos da entidade e para o

empreendimento de ações que necessitem da deliberação dos membros, como: abertura de um novo centro de distribuição, atuação em novos mercados, abertura de novos negócios.

Abaixo do CEO, a estrutura está dividida nos departamentos da empresa. Importante ressaltar que, nas falas dos entrevistados, a transportadora (logística) e o *Disk Center* são apresentados como departamentos da empresa Anglo apesar de terem registro como empresas separadas do setor de atacado.

Durante a observação na sede da empresa Anglo, foi possível identificar que a sala do CEO é de fácil acesso dentro da empresa e que ela está localizada próxima ao departamento comercial, pois, segundo os entrevistados, esse é o departamento mais relevante para a atividade da empresa. O *Disk Center* está localizado dentro da sede da empresa, porém em uma área destinada apenas para esse setor. Na sede da empresa, existem duas portarias: a primeira dá acesso à área administrativa e a segunda, ao armazém e ao estacionamento dos caminhões.

No dia da visita à empresa Anglo, a pesquisadora foi recebida pelo CEO no departamento de tecnologia da informação, pois, segundo ele, está sendo difícil arcar com os custos desse departamento, então, o CEO está passando um período nessa área da empresa para acompanhar o dia a dia e propor possíveis soluções. Ele ainda comentou que já fez algo parecido com o setor de armazém quando esse necessitava de algumas modificações, indo ele próprio trabalhar no armazém para entender como poderia solucionar os problemas.

Apesar não ocuparem cargos de gestão na empresa, os membros familiares estão presentes no comando do negócio, dando aval ou não para as decisões gerenciais, segundo informações obtidas nas entrevistas realizadas. A partir das entrevistas, foi possível perceber que, na empresa Anglo, há a elaboração de estatuto, de orçamento, de metas e objetivos a serem alcançados, visando esses fatores monitorar as ações de membros familiares e não familiares para que se possa reduzir possíveis custos de agência.

Por exemplo, na empresa Anglo o conselho de administração (membros familiares) delibera sobre a abertura de um novo centro de distribuição; os departamentos ou o CEO apresentam a proposta de abertura, mas isso é uma decisão que deve ser tomada pelo conselho, segundo os entrevistados.

A presença da família na organização é capaz de gerar distinção entre as empresas familiares e as não familiares. Em essência, a influência familiar produz um entrelaçamento de fatores que moldam os objetivos, estratégias e estrutura da empresa (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; PAGLIARUSSI; COSTA, 2017). Na empresa Anglo, percebe-se que as metas estão orientadas para o relacionamento de longo

prazo, para a preservação de fatores como confiança, fidelidade; sentimentos oriundos do núcleo familiar para dentro da organização.

Ademais, o sistema de valores e crenças da família interagem com os sistemas de negócios para criar a identidade da empresa familiar (SUNDARAMURTHY; KREINER, 2008; DAVIS; ALLEN; HAYES, 2010; ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANN, 2010; PAGLIARUSSI; COSTA, 2017). Assim como percebido na empresa Anglo com a preservação do relacionamento com membros não familiares pautados na confiança.

No caso estudado, foi identificado que a família está presente no controle e na presidência da empresa, atuando de maneira pontual em questões estratégicas e de resultados. Por sua vez, o CEO tem autonomia para a tomada de decisão e possíveis modificações na empresa, além de manter estreito relacionamento com a família. Os membros não familiares que atuam nos departamentos da empresa são envolvidos de tal forma para que se sintam parte da família, demonstrando uma característica da presença familiar na organização.

4.2 Metas e Objetivos Estratégicos

A empresa Anglo não apresenta, de maneira formalizada, o planejamento estratégico da mesma forma que o posicionamento estratégico. Estudos anteriores (ASTRACHAN, 2010; SPECKBACHER; WENTGS, 2012) já haviam identificado que a presença de relacionamentos pessoais e familiares na organização corrobora para a ausência dessa estrutura em empresas familiares. Porém, na Anglo, apesar de a formalização do planejamento estratégico não acontecer, as metas, os planos e os objetivos que norteiam o negócio são elaborados e desenvolvidos a partir da elaboração e execução do orçamento.

O orçamento engloba metas de curto prazo, ou seja, no período ao qual o orçamento se refere, mas também contempla os direcionamentos de médio e longo prazo da empresa, como por exemplo a execução de projetos no departamento de tecnologia de informação, segundo o CEO. Sobre isso, o *controller* afirma que:

Não temos um posicionamento estratégico, um planejamento estratégico para os próximos dois, três, cinco anos, formalmente nós não temos. O que temos é uma constituição de prever, construir um orçamento para o ano seguinte indicando as perspectivas de curto prazo para a empresa alcançar determinado resultado. Em relação a formalização de um planejamento estratégico nós não temos. Temos premissas, mas planejamento em si não. Temos metas de resultado, faturamento, construímos isso e atualizamos rigorosamente todo o exercício. Isso é uma pauta para empresa (Entrevistado 5, comunicação pessoal, março de 2021).

A empresa Anglo começa a elaborar o orçamento para o exercício seguinte cerca de três meses antes do exercício corrente se findar. No orçamento, são projetadas metas de crescimento de mercado, projeção de vendas e de despesas, novos negócios e desenvolvimento de projetos internos. No próprio orçamento, é evidenciado como cada área deverá contribuir para que as metas estabelecidas sejam alcançadas, levando em consideração os diferentes locais do Brasil em que a empresa atua, sendo a Controladoria a área responsável pela elaboração desse orçamento.

O orçamento é elaborado em três etapas: elaboração, projeção e consolidação. Em cada uma dessas fases, ocorre a participação dos outros departamentos da empresa, fornecendo os respectivos resultados alcançados durante o ano. A controladoria faz a consolidação desses resultados e, a partir daí, acontece a elaboração do orçamento para o ano seguinte no qual também estão descritas as metas a serem alcançadas.

Após a sucessão, houve uma alteração de estratégia que os entrevistados denominam como “macroestratégia” ou “estratégia maior”. Azoury, Daou e Sleiaty (2013) identificaram que essa alteração é comum em empresas familiares durante os processos sucessórios, ou seja, podem ocorrer alterações dos objetivos estratégicos em decorrência da passagem de comando entre as gerações familiares. A alteração estratégica na empresa Anglo visou à continuidade da organização que incorria em prejuízos há alguns períodos. Sobre esse aspecto, o Entrevistado 1 afirma:

A empresa passava por uma queda relevante de faturamento até 2010 [...] com prejuízo. Nós refizemos toda a estratégia da empresa, no sentido de entender quem eram os nossos clientes, e começamos a intensificar a [...] questão de medidas de desempenho. Como definimos a estratégia também definimos formas de acompanhá-las. Como eu acompanho, mensuro e remunero as pessoas para todo mundo caminhar na mesma direção (Entrevistado 1, comunicação pessoal, novembro de 2020).

A macroestratégia foi definida internamente, e o conselho de administração da empresa, bem como a presidente, foram os responsáveis por avaliarem esse novo modelo estratégico elaborado pelo CEO. A nova estratégia tinha como foco tornar a empresa Anglo relevante no processo de distribuição para a indústria (a indústria é representada pelos 40 fornecedores que permaneceram no quadro da empresa).

Atualmente, a empresa Anglo trabalha com um número reduzido de fornecedores, mais especificamente, cerca de 40, o que é considerado diferencial estratégico, pois, segundo o Entrevistado 1, “o que é mais comum em atacados é possuir uma grande quantidade de

fornecedores. Para atacados do nosso porte seria alguma coisa entre 100 fornecedores” (Entrevistado 1, comunicação pessoal, março 2021).

Essa mudança estratégica ocorreu em um momento decisivo devido aos prejuízos dos anos anteriores e, por isso, toda a empresa, em todos os níveis, precisou ser envolvida nesse processo. Da mesma forma, a alteração estratégica também foi comunicada aos fornecedores da empresa, pois, para que se reduzisse o número de fornecedores, era necessário ter conhecimento de quais indústrias aceitariam o novo modelo.

No processo de implementação da macroestratégia, a presidente e o CEO da empresa Anglo foram os responsáveis pela apresentação e comunicação a todos os departamentos da Anglo, o que se deu por meio de reuniões presenciais na sede da empresa e, também, em todos os locais do Brasil onde atuam. Nessas reuniões, a nova estratégia da empresa foi comunicada, assim como o formato de trabalho que deveria ser implementado por conta da alteração estratégica.

Desde a referida alteração, essa macroestratégia não sofreu mais alterações, modificando-se, apenas, a maneira de fazê-la acontecer ao longo dos períodos. Na dimensão de manutenção dessa macroestratégia, as decisões ficam a nível de diretoria, não envolvendo a família (acionistas). O fato de o CEO estar na empresa há mais de 20 anos e ter trabalhado diretamente com o fundador da empresa lhe conferiu autonomia e confiança não apenas dentro da organização com os demais colaboradores, mas também com os membros familiares. Algo peculiar em relação as outras empresas familiares, pois na empresa Anglo a família afeta pouco as decisões estratégicas da empresa, o que pode ser justificado pela confiança que possui nos colaboradores não familiares.

A comunicação das alterações necessárias sobre a forma de fazer acontecer a macroestratégia é realizada por meio de reuniões com os gestores dos departamentos. Quando necessário (mudanças estratégicas que, por força de estatuto, são passíveis de aprovação do conselho, como, por exemplo, abertura de um novo centro de distribuição), o CEO comunica à presidente, por meio de conversas informais e reuniões, algumas alterações que serão necessárias. Esse modelo também foi encontrado por Speckbacher e Wentges (2012), os quais verificaram que, em empresas familiares, o acesso a pessoas que ocupam cargos chaves de nível superior é mais fácil, podendo as decisões serem tomadas por meio de conversas informais, sem a necessidade de documentar e formalizar todos os assuntos.

O processo de alteração da estratégia após a sucessão passou por uma forte comunicação, tanto nas áreas internas quanto nas externas, provocando alterações nos processos

internos, na remuneração do departamento comercial e nos indicadores de desempenho, pois alguns deles passaram a refletir aspectos relacionados à alteração estratégica.

Diante do exposto, foi possível identificar que a empresa reformulou sua estratégia com o objetivo de melhorar não apenas os aspectos relacionados à área financeira, como também o relacionamento com os fornecedores, visando à continuidade da organização. A partir de evidências do setor em que a Anglo está inserida e de aspectos internos à organização, foi definido que a prestação de serviço de entrega para as indústrias seria a estratégia principal da empresa. Internamente, essa é a “macroestratégia”, visando as pequenas estratégias fazer com que a macro se cumpra. Sobre isso, o Entrevistado 1 disse:

[...] nosso objetivo era ter foco em indústrias, porque, por exemplo, o representante vende para o comerciante e ele possui no celular uma lista de produtos de 120 fornecedores, então ele faz escolhas. O nosso objetivo era simplificar essas escolhas, de modo que nós conseguíssemos mais foco e, por outro lado, entendendo que a indústria é minha cliente, nós prestamos serviço de distribuição[...] e por isso precisávamos aumentar nossa relevância com ela. Para isso precisávamos trabalhar com foco maior nessas indústrias.

[...] A nossa estratégia hoje é ser relevante no papel de distribuição para a indústria (Entrevistado 1, comunicação pessoal, novembro de 2020).

Pode-se concluir que a empresa Anglo busca manter relacionamentos de fidelidade com os fornecedores, algo que advém da presença da família na organização. A sobreposição da família e do negócio familiar produz características, oportunidades e ameaças únicas que as empresas familiares carregam e que influenciam nas questões estratégicas dos empreendimentos (ASTRACHAN, 2010).

As estratégias que diferenciam as empresas familiares e não familiares e que as moldam podem ser: empresas familiares são orientadas por valores (DENISON; LIEF; WARD, 2004), confiam em redes de relacionamento de longo prazo, gerando altruísmo e confiança (KARRA; TRACEY; PHILLIPS, 2006). Na empresa Anglo, a opção por redução dos fornecedores demonstra a orientação para a preservação de redes de relacionamento de longo prazo, sendo que a estratégia maior da empresa visa garantir qualidade do serviço de entrega aos fornecedores.

Uma característica a respeito de medidas de desempenho em empresas familiares consiste no estabelecimento de medidas próprias, da mesma forma que seus objetivos, o que contribui ainda mais para a diferenciação de outras empresas em termos de valor, desempenho e estrutura de capital (MCCOUNAUGHY; MATTHEWS; FIALKO, 2001; ASTRACHAN,

2010). Para isso, a empresa vincula suas metas estratégicas a indicadores de desempenho, como será discutido no próximo tópico.

4.3 Avaliação de Desempenho na Empresa

A empresa familiar Anglo utiliza medidas de avaliação de desempenho e os denomina como indicadores de desempenho. Todas as áreas da empresa têm indicadores que estão vinculados a metas estabelecidas pelos departamentos. Porém, o departamento comercial (compras e vendas) tem indicadores mais bem definidos e orientados para o resultado da empresa, estando esses indicadores organizados por meio de um *software* de gestão interna denominado Sistema de Gestão.

O Sistema de Gestão apresentado à pesquisadora pelo CEO, na observação, na análise documental e comentado nas entrevistas, foi desenvolvido internamente na empresa. Na tela inicial, são apresentados os departamentos que têm indicadores para acompanhamento mais específico de cada área, quais sejam: comercial (compras e vendas), armazém, logística, recursos humanos, tecnologia da informação e controladoria e ainda fornece informações sobre a marca exclusiva da empresa. Em cada um desses grandes grupos, existem subitens a respeito das metas, medidas de avaliação de desempenho e projetos a serem desenvolvidos pelas áreas. O departamento que mais conta com medidas de avaliação de desempenho e de forma mais bem estruturada, conforme já comentado, é o departamento comercial e, por isso, esse foi o setor que o CEO apresentou de forma mais detalhada para a pesquisadora.

Bol (2008) afirma que a utilização de medidas de avaliação de desempenho visa captar o quanto da ação dos gestores está refletida no alcance do resultado da empresa. A implementação desses indicadores de desempenho nas empresas visa evidenciar como cada departamento contribui e se esforça para que o resultado seja alcançado. Os indicadores na empresa Anglo foram definidos e implementados por cada departamento de acordo com as projeções e a estratégia da empresa estudada, para o monitoramento de tudo aquilo que afeta o resultado da empresa, sendo utilizados como balizadores para acompanhar o que se apresenta diferente do que havia sido projetado anteriormente.

Verificou-se, por meio da entrevista do *controller*, que a empresa Anglo segrega os indicadores em dois grupos: indicadores econômicos e indicadores operacionais. O primeiro grupo é utilizado para fazer o acompanhamento do trabalho de cada gestor em relação ao cumprimento das metas e objetivos que estão dispostos no orçamento da empresa. A direção da

empresa tem acesso a esses indicadores e realiza o acompanhamento diariamente, quinzenalmente ou mensalmente a depender do indicador. Os indicadores operacionais visam explicar e justificar os resultados que foram refletidos pelos indicadores econômicos. São exemplos de indicadores operacionais: total de quilômetros rodados; consumo total de combustível; custo do homem de venda; valor de comissões pagas aos representantes comerciais; e despesas de manutenção fixas.

[...] os indicadores econômicos utilizamos para fazer a avaliação de cada gestor e entender se ele está cumprindo com os contratos, com o valor da despesa fixa, com a estrutura de pessoal. Isso são informações que a direção da empresa tem acesso, fazem esse acompanhamento assistido periodicamente. Temos outros indicadores que são operacionais para entender o comportamento que pode explicar os números que são apresentados no resultado da Contabilidade Gerencial (Entrevistado 5, comunicação pessoal, abril de 2021).

Segundo o CEO e por meio da observação do Sistema de Gestão, foi possível verificar que o acesso de forma completa a esse sistema de gestão fica restrito à presidente da empresa, ao CEO e ao departamento jurídico. Os demais colaboradores têm acesso apenas ao seu departamento na respectiva área em que está lotado para evitar acesso a dados pessoais dos colaboradores. Nesse caso, um vendedor da empresa, por exemplo, tem acesso apenas ao seu resultado na área de vendas no departamento comercial. Além disso, a definição da utilização de medidas de avaliação de desempenho fica a cargo do CEO e dos gerentes de áreas e sem a influência familiar. O Sistema de Gestão é também utilizado nas regiões onde a empresa atua para que o representante comercial autônomo tenha acesso aos seus respectivos resultados por meio de um aplicativo no celular.

No departamento comercial, o Sistema de Gestão é dividido em Sistema de Gestão de Compras e Sistema de Gestão de Vendas. Na observação realizada na sede da empresa foi possível verificar que nesses sistemas, é possível realizar o acompanhamento diário da evolução dos índices da empresa por meio de gráficos de evolução de produtos, clientes, marca exclusiva e quantidade de itens por pedido.

Para a área de compras, existem dois indicadores principais: contribuição e mercadoria com giro insuficiente (MGI), visando esse último direcionar o comprador para que ele não faça um pedido de produtos que possam ficar parados em estoque. Por meio da observação no Sistema de Gestão, verificou-se que é possível incluir filtros de pesquisa, tais como: por comprador, por fornecedor, por filial e por canal de venda. A visualização também pode aparecer por estados, o que faz diferença para a empresa em virtude da legislação tributária.

Quanto ao comprador, o Sistema de Gestão de Compras também informa a categoria de produtos na coluna e, nas linhas, informa o prazo médio de estocagem (PME), prazo médio pagamento (PMP), MGI, produtos afastados (troca de coleção) e prazo de validade dos produtos. As linhas da tabela informam, ainda, em valor monetário e em valor percentual, os valores do mês anterior, o realizado do mês e as metas a serem alcançadas. Assim, o comprador consegue buscar no sistema os números do estoque da empresa por item, por valor, por pedido aberto, PME e PME futuro (pedido aberto, mas sem estoque).

No Sistema de Gestão de Vendas, os indicadores principais são volume/receita de vendas, clientes positivados e volume de vendas de produtos da marca exclusiva, os quais são acompanhados diariamente. As demais colunas do sistema apresentam a projeção de meta para cada um dos indicadores principais, comparação com o mês anterior e o tempo de casa (tempo de serviço dentro da empresa). Esse último indicador é utilizado para identificar possíveis variações de cada colaborador, sejam essas variações inferiores ou superiores às metas estabelecidas.

Em relação ao indicador vendas “clientes positivados”, o Entrevistado 1 comenta sobre a finalidade do estabelecimento dessa medida na empresa.

Um ponto comum de quase todas essas indústrias que conversamos, quando da alteração estratégica, era a necessidade de aumento de participação, distribuição, estar em mais pontos de vendas. Então nós estabelecemos como indicador vinculado a remuneração do representante a questão de positividade de clientes como fator de premiação (Entrevistado 1, comunicação pessoal, março de 2021).

Dentro do Sistema de Gestão, existe uma aba denominada venda detalhada. Nesse campo, os usuários têm acesso à informação nos mínimos detalhes sobre qualquer venda realizada, em termos de qual é o produto vendido, quando e por quem foi vendido, qual a margem, em que região foi vendido e qual o tempo de entrega, englobando, assim, todas as informações de vendas.

O Armazém é outro departamento que conta com indicadores bem detalhados. Nesse filtro, a distribuição de mercadorias em estoque é disposta no modelo *Flow Rack* (sistema de armazenamento manual de caixas e embalagens que permite que a estrutura denominada primeiro a entrar, primeiro a sair forme uma fileira, o que ajuda a organizar pequenos volumes) (BLOGLOGÍSTICA, 2019). Isso porque, segundo entrevista realizada com o CEO da Anglo, as mercadorias deixaram de ser vendidas em caixas fechadas e passaram a ser vendidas por unidades de produtos.

O principal indicador do departamento de Armazém é a produtividade/hora. No Sistema de Gestão, os gestores podem visualizar as etapas de descarga de mercadorias, a preparação e a entrega, as quais são acompanhadas pela observação dos itens de estoque (categorias), receita de descarga (comparação entre o que foi descarregado e o que há em estoque), corte de itens (itens listados na descarga, mas que não estão mais em estoque devido a perda) e veículos preparados para a entrega.

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível verificar que o acompanhamento desses indicadores é realizado pelos gestores, pelo CEO, presidente, *controller*, pelos colaboradores em geral de forma diária, semanal e mensal, segundo a natureza e o objetivo para o qual foram implementados. Em departamentos diferentes, indicadores diferentes são relevantes e é em função disso que cada gestor determina a periodicidade de verificação das informações que os indicadores revelam. Da mesma forma, cada gestor de departamento tem autonomia de análise e verificação desses indicadores, sendo eles os principais usuários e destinatários da coleta das medidas de avaliação de desempenho, assim como o CEO da empresa.

Segundo os entrevistados, a partir da análise das informações que os indicadores fornecem, a empresa consegue fazer alterações na forma de vender, de oferecer o produto aos clientes, consegue corrigir alterações nas despesas, ou seja, o resultado da análise dos indicadores faz com que a empresa corrija possíveis distorções que aparecem no decorrer da operação, seja com algum *feedback* aos colaboradores, seja em relação a projeções que foram feitas e que por fatores internos ou externos não serão alcançadas. Essas correções ficam a cargo dos gestores dos departamentos, bem como do *controller* e do CEO da empresa Anglo.

A maioria dos indicadores utilizados pela empresa Anglo é do tipo objetivo e financeiros. O CEO e o *controller* da Anglo consideram que a subjetividade pode influenciar um indicador objetivo, porém questões subjetivas podem ser percebidas no dia a dia da organização pelos gestores de áreas. Entretanto, pela análise do Sistema de Gestão, o CEO apresentou um índice denominado tempo de trabalho da empresa que é utilizado para acompanhar a performance dos colaboradores de vendas e justificar seu desempenho para mais ou para menos.

Diante disso, percebe-se que a empresa Anglo possui indicadores subjetivos, mas não necessariamente avaliam o desempenho por meio deles, ou mesmo tomam decisões a partir disso. Isso pode caracterizar subjetividade no uso dos indicadores.

Percebe-se também, que os indicadores de desempenho para a equipe de vendas na empresa Anglo são suavizados devido à proximidade e ao tempo do colaborador na empresa.

A literatura (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; SILVA; 2015; BOL; KRAMER, MAAS, 2016) evidencia que empresas familiares costumam utilizar mais comumente medidas de avaliação de desempenho de cunho subjetivo em comparação com as medidas objetivas, pois as subjetivas captam questões de esforço, personalidade, proximidade, fidelidade, que podem ser relacionados com a presença do núcleo familiar na organização.

Consistente com pesquisas anteriores (JONOVIC, 1989; WARD; DOLAN, 1998; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016), na empresa Anglo, o conselho de administração não tem efeito sobre o desempenho, sugerindo essas pesquisas que a maioria das empresas familiares privadas conta com um conselho de administração apenas para cumprir obrigações legais e não o utiliza como instrumento de monitoramento ou aconselhamento. Na Anglo, o conselho de administração exerce a função de monitorar os resultados financeiros e a validação de ações que necessitem da aprovação dos membros do conselho, como, por exemplo, inserir o comércio *B2C* na empresa, de acordo com informações obtidas nas entrevistas.

Os achados desta pesquisa a respeito das medidas de avaliação de desempenho possibilitaram identificar que a empresa Anglo conta com um sistema de indicadores de desempenho vinculado às metas e aos objetivos estratégicos previamente definidos com base na elaboração do orçamento anual. Por meio das entrevistas e da observação realizada, identificou-se que os indicadores de desempenho foram alterados para acompanharem o estabelecimento da mudança estratégica ocorrida após a sucessão em 2011. Ou seja, a implementação da “macro estratégia” permitiu a definição e reformulação dos indicadores de desempenho para os departamentos da empresa de forma que estes acompanhem o cumprimento das metas oriundas do orçamento anual.

A utilização desse sistema se dá com o fim de estimular os colaboradores para o alcance das metas, colaborando com o resultado financeiro final da empresa. Ademais, por meio da análise documental e das entrevistas, verifica-se que os indicadores visam refletir as ações dos gestores e suas equipes no alcance do resultado e são acompanhados de perto para que seja possível incentivar aquilo que apresenta boa performance e realizar as alterações necessárias quando as metas projetadas diferem das alcançadas. No Quadro 6, apresenta-se uma síntese dos indicadores de desempenho utilizados na empresa estudada, os quais foram verificados na análise documental e nas entrevistas.

Quadro 6 – Indicadores de Desempenho Identificados

Indicadores de desempenho utilizados na empresa estudada	
Indicadores Econômicos	Indicadores Operacionais
<i>Área de Compras (Departamento Comercial)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Total de quilômetros rodados; • Consumo total de combustível; • Custo do homem de venda; • Valor das comissões pagas aos representantes comerciais; • Despesas com a estrutura fixa da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição; • Mercadoria com giro insuficiente. 	
<i>Área de Vendas (Departamento Comercial)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Volume/Receita de vendas; • Clientes Positivados; • Produtos da Marca Exclusiva. 	
<i>Departamento de Armazém</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade/Hora. 	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

O Quadro 6 evidencia, de forma sintética, os indicadores de desempenho que são utilizados pela empresa estudada, os quais estão segregados conforme os achados da pesquisa demonstraram. Os indicadores operacionais são oriundos da atividade principal da empresa, atacado/ distribuição, e são utilizados para verificação e justificativa dos valores alcançados nos indicadores econômicos.

Nas entrevistas identificou-se que, a Controladoria da empresa tem a função de elaborar o orçamento da empresa onde estão descritos as metas e os objetivos estratégicos para determinado ano. Apesar da literatura (PRADO *et al.*, 2013) indicar que a Controladoria tem o papel de fornecer as informações fidedignas para a escolha, por parte dos gestores, de quais medidas de avaliação de desempenho devem ser utilizadas de acordo com as necessidades de cada organização, na empresa Anglo o departamento de Controladoria não tem o papel de definição de qual indicador deve ser utilizado pelos departamentos. Cada setor da empresa tem autonomia nessa tarefa. A função da Controladoria na Anglo está na conferência e apresentação do resultado de cada indicador contribuindo no resultado da empresa, segundo o próprio *controller*.

O tópico seguinte descreverá como a empresa utiliza incentivos e como esses estão vinculados aos indicadores de desempenho implementados pela organização.

4.4 Incentivos Concedidos pela Empresa

Por meio da realização das entrevistas e da análise documental foi possível verificar, que a empresa Anglo concede incentivos vinculados ao alcance das metas estabelecidas de duas formas: por meio de premiações (remuneração variável que está vinculada às campanhas de

vendas) e por meio de incentivos que são concedidos pelos fornecedores da empresa (geralmente, um acréscimo em comissão de vendas).

Conforme Pagliarussi e Costa (2017), a Teoria da Agência sugere que a concessão de incentivos é uma forma eficaz de conduzir os esforços no cumprimento das metas estratégicas, delegando responsabilidades aos membros não familiares para que os objetivos dos proprietários sejam alcançados, sendo os incentivos uma importante fonte de motivação.

Verificou-se ainda, por meio das entrevistas e da análise documental do Sistema de Gestão, que o departamento comercial da empresa Anglo vincula os resultados evidenciados pelas medidas de avaliação de desempenho à concessão de incentivos, como a remuneração variável, por meio do pagamento de comissões de vendas, bem como por meio de algum tipo de brinde, como vales de churrascaria, ou, ainda, com algum livro. Esses brindes são concedidos além da comissão de venda, evidenciando a concessão de incentivos de cunho não financeiro. Porém, a maior parte dos incentivos concedidos pela empresa Anglo possuem características financeiras.

Segundo o CEO, os membros familiares recebem dividendos por estarem na condição de acionistas da empresa, mas não recebem incentivos pela campanha de vendas, nem incentivos dos fornecedores, entretanto o valor do dividendo pago aos acionistas da empresa Anglo é regulado pelo resultado financeiro alcançado pela empresa, ou seja, se a empresa tem lucro maior ou um lucro menor isso reflete diretamente na remuneração dele.

Para todos os acionistas, igual a você, se for investir na bolsa, recebem dividendos. Conforme previsto no estatuto. Se a empresa tem lucro maior ou um lucro menor isso reflete diretamente na remuneração dele. Ele não tem nenhum tipo de incentivo, nenhum tipo de remuneração que não seja via dividendos previsto em estatuto (Entrevistado 1. comunicação pessoal, março 2021).

Segundo o *controller*, os incentivos concedidos são determinados ano a ano ou a cada campanha de vendas e são baseados na elaboração do orçamento, pois alguns deles estão vinculados e são concedidos a partir do resultado alcançado pela empresa.

Pela análise documental, foi verificado que os colaboradores da empresa conhecem as metas que devem ser alcançadas, pois elas estão descritas no *software* Sistema de Gestão ao qual todos têm acesso via sistema. Tanto os incentivos oferecidos pela empresa em decorrência do alcance das metas como os incentivos concedidos pelos fornecedores estão disponíveis nesse *software*.

Por meio da entrevista do CEO, bem como pela análise documental, verificou-se que os incentivos concedidos pelos fornecedores dizem respeito ao fornecimento de um valor de remuneração variável para os colaboradores do departamento comercial e da equipe do *Disk Center*, conforme parâmetros estabelecidos pelos próprios fornecedores. Os fornecedores repassam a parcela de incentivos destinada à equipe de vendas e a própria empresa Anglo faz a distribuição aos colaboradores a partir das metas que o fornecedor definiu.

Por exemplo, um determinado fornecedor da empresa Anglo lança um novo produto e decide conceder incentivo caso um número determinado daquele novo produto seja distribuído em cada venda que o colaborador (a empresa) realizar. Então, esse incentivo é baseado também no alcance de metas, mas que são estabelecidas pelos próprios fornecedores.

A Entrevistada 4 definiu como a empresa entende a diferença entre os incentivos concedidos por ela própria e os incentivos concedidos pelos fornecedores:

Temos o incentivo na própria campanha de vendas, na própria remuneração. Chamamos de premiações. As premiações são vinculadas aos objetivos. Por exemplo, o colaborador tem parte da remuneração dele que ele ganha se ele atingir o mais um ano junto ao número de clientes positivados, que é um indicador.
[...] Para nós os incentivos significam que a indústria irá injetar mais nesse vendedor. As premiações são as campanhas e nesse caso temos o valor, o ano, os reajustes em folha de pagamento (Entrevistada 4, comunicação pessoal, março de 2021).

Observou-se, por meio da análise documental e observação no sistema, que, no Sistema de Gestão de Vendas, existe uma coluna que indica a porcentagem de Conta Corrente do Fornecedor, ou seja, o valor monetário que o fornecedor, no caso, a indústria, concedeu de incentivo para aquela determinada campanha de venda, indicando o que a empresa caracteriza como incentivo do fornecedor, mas esse incentivo é gerenciado pela empresa Anglo. Quem acessa o Sistema consegue verificar esse valor para cada categoria de produto e para cada campanha de venda.

A partir da entrevista do CEO, identificou-se também uma prática comum na empresa, que é denominada “caixinha”, mas que não está inserida no Sistema de Gestão. O “caixinha” é um benefício para os clientes (desconto), incentivo da estratégia da empresa para aumentar vendas. Esse benefício poderá ser traduzido em volume de vendas e alteração das comissões.

Existe uma maneira de esse “caixinha” aumentar, como, por exemplo, caso consiga vender para 18 clientes um determinado número de itens da marca exclusiva da empresa, o representante ganha 5% das vendas para preencher o valor de “caixinha”, o que dá flexibilidade para quem está realizando a venda. O próprio colaborador tem liberdade para conceder descontos, respeitando o valor de “caixinha”, bem como saber como repô-lo.

Segundo o *controller*, os demais departamentos da empresa, como Tecnologia da Informação, Logística, Armazém, Controladoria e Financeiro, recebem incentivos na forma de remuneração variável, a qual está condicionada ao lucro da empresa, tal incentivo é concedido anualmente. Todos os gestores dos departamentos da empresa Anglo recebem incentivos nesse formato, inclusive o CEO. No entanto, segundo o Entrevistado 5, os incentivos ficam restritos aos administradores da empresa, não recebendo os acionistas qualquer tipo de incentivo.

Quem está inserido na administração existe uma porcentagem que é variável, em função do resultado da empresa. Para os administradores, excluindo o conselho de administração, existe um percentual variável também, em função do resultado financeiro (Entrevistado 5, comunicação pessoal, abril de 2021).

Para Chrisman, Devaraj e Patel (2017), empresas que oferecem incentivos aos funcionários tendem a pagar salários mais altos e a investir em treinamentos e desenvolvimento de seus colaboradores e, com isso, procuram aumentar o esforço, a cooperação dos indivíduos e, conseqüentemente, o desempenho da empresa. Entretanto, na empresa Anglo, não foi identificado pagamento de salários mais altos, porém o investimento em treinamentos para a equipe de vendas e para os gestores dos departamentos foi mencionado nas entrevistas realizada com a gestora comercial e com o representante comercial autônomo.

Segundo informação divulgada no site da empresa, observa-se que ela oferece treinamentos aos funcionários no intuito de melhorar aspectos como a inovação dos sistemas, o melhoramento dos processos e a educação continuada dos colaboradores – fatores que, na literatura, são evidenciados como incentivos não financeiros relacionados a medidas de avaliação de desempenho não financeiras (KRAUTER, 2013). Para isso, a empresa analisada tem uma parceria com uma plataforma de cursos online a distância que concede descontos exclusivos aos colaboradores da empresa em diversos cursos e em diversas áreas do conhecimento, os quais podem ser acessados do *desktop* ou por aplicativo de celular.

O Entrevistado 3 comentou que, para que a estratégia da empresa seja colocada em prática, ocorre o oferecimento de treinamentos aos representantes comerciais sobre como os pedidos devem ser dispostos nos *check-out* dos clientes e, ainda, dispõe de profissionais do departamento de tecnologia da informação para auxiliarem os representantes comerciais no cumprimento das metas, verificando-se os resultados indicados no Sistema de Gestão de Vendas.

Memili *et al.* (2011) evidenciaram que as empresas familiares são mais propensas a utilizarem um sistema estruturado para concessão de incentivos. Já Miller e Le Breton-Miller

(2005) demonstraram que as empresas não familiares concedem mais incentivos e que as empresas familiares concedem incentivos de cunho não financeiro, em sua maioria. Na empresa Anglo, foi possível identificar uma estruturação na concessão de incentivos, porém a maioria deles é de cunho financeiro condicionados ao alcance das metas estabelecidas. Esse fato pode evidenciar que a empresa está estruturada de forma que apresenta certas características alinhadas com empresas não familiares. Isso talvez ocorra devido ao grande porte da empresa.

Por meio dos resultados, foi possível identificar como os incentivos concedidos aos funcionários estão vinculados ao alcance das metas, como o acréscimo variável (remuneração variável) pelo alcance do número de clientes elencados para determinado mês. É importante ressaltar que os incentivos foram implementados no intuito de garantir que toda a organização cumprisse as metas estabelecidas, principalmente para o departamento comercial, nas seguintes etapas: definição da meta estratégia → acompanhamento → mensuração → concessão de incentivos. O departamento comercial, segundo o Entrevistado 1, é o setor da empresa que mais utiliza o alcance de metas para conceder incentivos, isso porque esse é o departamento com metas estratégicas mais bem estruturadas.

Em empresas não familiares, costuma-se identificar a recompensa por meio de incentivos vinculadas ao alcance do desempenho, evidenciando que os incentivos concedidos são proporcionais à performance. As empresas familiares procuram implementar sistema semelhante buscando imprimir mais qualidade aos trabalhadores por meio da qualificação e aperfeiçoamento (CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017).

A utilização de programas de incentivos e compensação sugerem maiores recompensas para funcionários de alto desempenho não pertencentes à família e uma ausência ou, pelo menos, uma redução, de preconceitos relacionados a funcionários que são da família (CHRISMAN; DEVARAJ; PATEL, 2017). Em outras palavras, o uso recompensas pelo desempenho sinaliza que metas não financeiras são relativamente menos importantes do que metas financeiras. Assim, na empresa Anglo, para a equipe do departamento comercial acontece dessa forma.

Em empresas familiares, o uso de incentivos pode reduzir os problemas de agência oriundos da seleção de colaboradores que não são membros familiares, pois espera-se que a concessão de incentivos capte funcionários mais bem qualificados e reduza os conflitos de delegação de cargos chaves a membros familiares, que são fonte de limitação na capacidade gerencial discutida na literatura (CARNEY, 2005). Entretanto, na empresa Anglo, a delegação

dos cargos chaves não está apenas na qualificação dos colaboradores, mas também evidencia confiança por parte da família nos membros não familiares, e por isso delegam.

Portanto, a empresa Anglo tem metas estratégicas de curto prazo definidas, em especial para a equipe do departamento comercial, e toda a organização tem conhecimento sobre essas metas, sendo os colaboradores estimulados, por meio dos indicadores de desempenho, a alcançá-las para que conquistem as recompensas estabelecidas. O departamento comercial é o que tem, de forma mais acentuada, a vinculação de desempenho alcançado aos incentivos. Os colaboradores do departamento comercial percebem remuneração composta por valor fixo e valores variáveis, sendo esses últimos determinados pelos resultados alcançados. Porém, conforme já mencionado, todos os departamentos da empresa dispõem de algum tipo de recompensa pelo resultado econômico alcançado pela organização.

4.5 Síntese dos Resultados

Nesta seção, tem-se o Quadro 7, a seguir, que apresenta a síntese dos principais resultados encontrados nesta pesquisa e, posteriormente, encontram-se alguns comentários sobre os mesmos.

Quadro 7 – Síntese dos Resultados

Dimensões	Principais resultados
Presença Familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Na hierarquia da empresa, a família está presente no conselho de administração, detém a totalidade do capital social e ocupa a presidência da empresa; - A empresa encontra-se na segunda geração da família, ocupando, inclusive, a presidência do negócio; - A gestão é realizada somente por membros não familiares e o conselho de administração interfere em decisões previstas no estatuto da empresa, como, por exemplo, a abertura de novo centro de distribuição; - A presidente da empresa tem acesso às informações de resultado, indicadores de desempenho, metas estabelecidas e mantém estreito relacionamento com o CEO da empresa; - Os colaboradores entrevistados nesta pesquisa estão na empresa por um longo período, caracterizando-se uma extensão do relacionamento familiar baseado na cultura e no conhecimento e na confiança.

(conclusão)

Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa tem implementado e faz a utilização de medidas de avaliação de desempenho por meio de indicadores de desempenho estabelecidos para todas as áreas; - Todos os departamentos da organização contam com indicadores de desempenho, porém o departamento comercial (que envolve as áreas de compra e venda) os utilizam de maneira mais acentuada; - Os principais indicadores da área de compras são: contribuição e mercadoria com giro insuficiente; - Os principais indicadores da área de vendas são: volume/receitas de vendas, clientes positivados (alcançados) e produtos vendidos da marca exclusiva da empresa; - A empresa acompanha os indicadores de desempenho por meio de um <i>software</i> desenvolvido internamente denominado Sistema de Gestão; - Esse Sistema de Gestão é dividido nos departamentos da empresa: Armazém, Comercial, Controladoria e Financeiro, Logística, Marca Exclusiva; Recursos Humanos e Tecnologia da Informação; - Os departamentos têm acesso ao Sistema de Gestão somente no que diz respeito à sua área; - Somente a presidente, o CEO e a gestora comercial têm acesso irrestrito a esse <i>software</i>; - Esses indicadores estão diretamente relacionados ao cumprimento das metas e, a partir disso, a empresa concede incentivos aos funcionários; - A empresa utiliza a subjetividade na maneira de avaliar os resultados que os indicadores fornecem; - Não existem indicadores de desempenho para a avaliação de membros familiares.
Metas e objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa não tem um planejamento estratégico e nem um posicionamento estratégico estruturados; - As metas estratégicas da empresa são oriundas do orçamento elaborado anualmente; - A controladoria é o departamento responsável pela elaboração do orçamento; - A empresa, após o processo de sucessão, definiu uma “estratégia macro”, sendo todas as demais estratégias da organização direcionadas para o seu cumprimento; - A “estratégia macro” foi definida pela empresa como: ser relevante no papel de distribuição de produtos para a indústria (seus fornecedores) e a mesma não se altera, mudando apenas a forma como a empresa irá fazer para que essa estratégia seja cumprida; - As metas estratégicas oriundas do orçamento da empresa acompanham as projeções estabelecidas para cada indicador de desempenho.
Incentivos concedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Os incentivos são concedidos aos colaboradores da empresa, diferenciando-se, porém, a forma de concessão; - Para o departamento comercial, os incentivos estão evidenciados e alocados no mesmo <i>software</i> Sistema de Gestão; - Existem dois tipos de incentivos para o departamento comercial: incentivos concedidos pela empresa que estão vinculados às metas das campanhas de vendas; e incentivos que são ofertados pelos fornecedores da empresa; - Os representantes comerciais recebem incentivos pelo alcance das metas, correspondendo à remuneração variável e a premiações que ele pode alcançar; - O incentivo é conquistado pelo alcance de metas estabelecidas anteriormente; - Os demais departamentos da empresa recebem incentivos que estão condicionados ao resultado da empresa; - Membros familiares recebem dividendos que são concedidos a partir do lucro da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Em síntese, a presença familiar na organização compreende o quadro total de acionistas, sendo eles detentores de todo o capital da empresa. A família está presente, também, no conselho de administração e na presidência da empresa. Não existe qualquer membro familiar no quadro de colaboradores da empresa, nem na gerência ou mesmo na área operacional,

encontrando-se apenas a presidente da empresa mais a par do dia a dia da empresa, além de manter um relacionamento mais próximo com o CEO. A influência familiar consiste na validação de algum aspecto que está previamente definido no estatuto da empresa, por exemplo abertura de um novo centro de distribuição, inserção em um novo mercado, bem como no acompanhamento do resultado financeiro.

A empresa Anglo utiliza, de forma estruturada e explícita, as medidas de avaliação de desempenho que estão vinculadas às metas. Essas medidas são abordadas dentro da organização como indicadores de desempenho e estão estruturadas dentro de um sistema de gestão que foi desenvolvido pela própria instituição. Esse sistema está dividido em sete setores da organização, contando cada um com seus respectivos indicadores, porém o departamento comercial os utiliza com maior ênfase.

Foi possível identificar também que todos os colaboradores da organização conhecem a forma como estão sendo avaliados, as metas a serem alcançadas, bem como os incentivos que podem receber com o alcance do desempenho projetado, pois todos esses índices estão descritos no Sistema de Gestão.

As práticas de incentivos estão vinculadas ao alcance das metas e são acompanhadas e concedidas à medida que os índices dos indicadores de desempenho são atingidos. Esses incentivos são concedidos a todos os departamentos da empresa, mas é utilizado de forma mais acentuada no departamento comercial. Nesse departamento, os incentivos são concedidos em dois formatos: incentivos concedidos pela empresa e incentivos concedidos pelos fornecedores da empresa. Os demais setores da organização recebem incentivos condicionados ao alcance do resultado financeiro da empresa.

A empresa encontra-se na segunda geração. Após a primeira sucessão, ocorreu uma alteração estratégica na empresa, que foi justificada por um período de prejuízos financeiros. Após o processo de sucessão, foi definida uma estratégia mais abrangente para a empresa denominada “macro estratégia”, o que reduziu em mais da metade o número de fornecedores para que o cumprimento dessa estratégia fosse efetivo. A estratégia é definida como alcance de relevância no papel de distribuição para a indústria (fornecedores), visando as demais estratégias melhorar as formas de como fazer com que essa estratégia seja cumprida e alcançada.

A empresa Anglo se utiliza da elaboração do orçamento para elencar suas metas estratégicas de curto prazo. Esse instrumento gerencial serve também para que a empresa faça projeções de curto e médio longo prazo, bem como defina planos de desenvolvimento e

crescimento para os departamentos da organização. O orçamento é elaborado e desenvolvido sob a responsabilidade do departamento de controladoria.

A Teoria da Agência foi percebida na empresa Anglo em relação ao relacionamento estabelecido entre membros familiares e não familiares com a utilização de instrumentos de monitoramento e avaliação dos colaboradores como o próprio Sistema de Gestão onde estão compreendidos os indicadores de desempenho, os incentivos e as metas estratégicas. Em relação à família, identificou-se a utilização do estatuto onde estão descritas as decisões que somente os membros familiares devem deliberar, da mesma forma fazem o acompanhamento dos resultados financeiros da empresa por meio do conselho de administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar de que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar as metas estratégicas e conceder incentivos em uma empresa familiar. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único desenvolvido em uma empresa familiar de grande porte do segmento atacado e distribuidor. A empresa analisada utiliza indicadores de desempenho que acompanham as metas estratégicas oriundas do orçamento, bem como estão vinculados a concessão de incentivos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único desenvolvido em uma empresa familiar de grande porte do segmento atacado e distribuidor.

Verificou-se que, na empresa estudada, a família está presente no quadro de acionistas, no conselho de administração, que é composto por três acionistas, e, ainda, na presidência da empresa, a qual é atualmente ocupada pela filha do fundador. Destaca-se que a presidente da empresa passou a ocupar o cargo após a primeira sucessão, o que ocorreu há 10 anos. Os achados evidenciaram que os relacionamentos profissionais existentes na empresa são pautados em características que advêm do núcleo familiar, o que acarretou o estabelecimento de relações duradouras haja vista a incorporação de características da família na empresa.

Na empresa objeto deste caso, puderam ser identificadas características presentes nas empresas familiares como confiança mútua, relacionamentos entre os membros não familiares baseados na longevidade, confiança e transparência, que são aspectos advindos do núcleo familiar, e que fazem com que a empresa apresente valores que identifiquem a marca da empresa com o nome da família.

Em relação à utilização de metas estratégicas, identificou-se que a empresa não tem, de forma estruturada, o planejamento estratégico e que suas metas e objetivos são oriundas da elaboração do orçamento pela Controladoria da empresa. Assim como no estudo de Speckbacher e Wentges (2012), verificou-se que a comunicação das estratégias e do cumprimento do orçamento se faz por meio de reuniões com os membros dos departamentos, não existindo recursos formais para isso, o que é justificado pelo fácil acesso aos gestores dos departamentos assim como ao CEO da empresa.

Identificou-se que o CEO da empresa mantém estreito relacionamento com a presidente e que ele tem autonomia nas decisões gerenciais, não existindo a necessidade de reuniões periódicas com os demais acionistas que delegam a responsabilidade a ele. Verificou-se também que, apesar de a empresa ser considerada de grande porte, as relações entre os gestores

dos departamentos acontecem de forma mais informal devido ao estreito relacionamento que os gestores mantêm com os seus subordinados.

Verificou-se ainda que a empresa faz a utilização de medidas de avaliação de desempenho, sob a forma de indicadores de desempenho, de maneira mais estruturada e acentuada no departamento comercial por se tratar de uma empresa de atacado/distribuição. Ademais, os indicadores de desempenho estão vinculados ao cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pela empresa.

As medidas de avaliação de desempenho são coletadas e verificadas por meio de um *software* de gestão que foi desenvolvido pela própria empresa, demonstrando que diferentemente do que se esperava em uma empresa familiar, a deste caso, apresenta certa estruturação e formalização no estabelecimento de indicadores de desempenho, metas estratégicas e práticas de incentivos.

No departamento comercial, ficou evidenciada a vinculação do alcance das metas à concessão de incentivos em dois formatos: a própria empresa concede incentivos e os fornecedores da empresa determinam um valor de incentivo condicionado à venda de seus produtos, o que pode representar um diferencial em relação aos concorrentes no setor de atuação desta empresa.

O estudo de Speckbacher e Wentges (2012) evidenciou que o envolvimento da família na equipe de alta gerência está associado ao menor uso de incentivo. Os autores explicam que as relações de emprego entre os membros da família são caracterizadas por confiança, altruísmo recíproco e valores compartilhados, que podem servir como substitutos dos contratos de incentivo, pois ajudam a alinhar os interesses entre as partes. Na presente pesquisa, porém, há evidência da criação de laços afetivos com membros não familiares, visando à permanência por um longo período na instituição e, ainda, a concessão de incentivos para membros não familiares que estão na gerência da empresa.

Especificamente, sobre a utilização de medidas de avaliação de desempenho e a concessão de incentivos, constatou-se que, na empresa familiar estudada, ambas estão vinculadas ao cumprimento das metas e objetivos estratégicos e são utilizadas, principalmente, no departamento comercial que envolve compras e vendas por se tratar da principal operação da empresa. A implicação disso é que os indicadores de desempenho vinculados aos incentivos podem ser utilizados não apenas para premiação e motivação dos funcionários, mas também para auxiliar na gestão de resultados e na melhoria da prestação de serviço de distribuição, bem

como para auxiliar no desenvolvimento de um relacionamento mais fiel tanto com os fornecedores da empresa quanto com os clientes.

Quanto às implicações de ordem gerencial, identificou-se que a empresa analisada desenvolveu o próprio sistema de acompanhamento do alcance ou não das metas estratégicas e, ainda, nesse mesmo sistema, são descritos e vinculados os incentivos que podem ser concedidos pela empresa e por seus fornecedores à medida que os indicadores apontam que o bom desempenho é alcançado pelos colaboradores. A empresa analisada dá enfoque nessas medidas de avaliação de desempenho ao departamento mais importante para a empresa, que é o comercial.

A empresa deste caso tem atuação no setor de atacado / distribuição, sendo que o setor merceário representa 53% dos setores da economia brasileira, gerando mais de 200 bilhões de faturamento anual (ABAD, 2019). Esse tipo de segmento possui algumas dificuldades como alta rotatividade de funcionários, *software* de gestão caros, segundo a Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores (ABAD), e na empresa Anglo essas dificuldades são reduzidas pelo desenvolvimento do próprio sistema de acompanhamento dos indicadores de desempenho, bem como pela concessão de incentivos vinculados às medidas de desempenho.

Quanto às implicações de ordem acadêmica, conforme mostra a literatura, a utilização de medidas de avaliação de desempenho vinculadas à concessão de incentivos é capaz de reduzir os custos de agência envolvidos na relação de membros familiares e não familiares em empresas familiares, visando à motivação, à seleção e à atração de colaboradores qualificados, como também ao monitoramento das ações tanto de membros familiares como não familiares em relação ao cumprimento dos objetivos que visam à continuidade e à sustentabilidade dos resultados financeiros e operacionais da empresa.

Sendo assim, a empresa Anglo utiliza como forma de monitoramento dos membros não familiares os indicadores de desempenho, bem como a concessão de incentivos com o intuito de reduzir possíveis inclinações ao cumprimento de objetivos que não estejam de acordo com os objetivos organizacionais. Do mesmo modo, o processo de profissionalização da empresa consistiu em delegar os cargos-chaves a pessoas de confiança da família, porque já trabalhavam na empresa há mais de dez anos, mas também pela qualificação desses profissionais.

Ainda sobre a Teoria da Agência, conclui-se que seu escopo poderia ser ampliado em empresas familiares, tendo em vista os relacionamentos estabelecidos entre membros familiares e membros não familiares e os mecanismos de controle que advêm dessa relação, como estatutos, processos de formação para a sucessão, medidas de avaliação de desempenho para

membros não familiares, objetivos familiares que visam à continuidade da empresa, entre outros, como foi observado na empresa deste caso.

Conclui-se, portanto, que a utilização de medidas de avaliação de desempenho vinculadas a incentivos são um importante instrumento de tomada de decisões gerenciais, em especial em um setor relevante para a economia brasileira como é o de atacado e distribuição, pois visa promover um sistema de acompanhamento do cumprimento dos objetivos e fornecer *feedback* a respeito do que pode ser melhorado ou reestruturado dentro da organização. Ademais, por se tratar de uma empresa familiar, tais mecanismos colaboram para o monitoramento dos membros não familiares que estão na gestão da empresa, visando reduzir conflitos de interesse.

Em relação às contribuições teóricas, esta pesquisa pode auxiliar para a ampliação do conhecimento nas áreas de Administração e Contabilidade ao abordar a utilização de medidas de avaliação de desempenho e incentivos sob ótica da Teoria da Agência, evidenciando o relacionamento entre membros familiares e membros não familiares. Ainda, a Teoria da Agência foi utilizada em uma perspectiva diferente da relação tradicional, já que a empresa estudada é familiar, porém todos os gestores e executivos não são membros familiares, com exceção da presidente, mostrando a necessidade de mecanismos que monitorem o comportamento dos membros não familiares de forma que os objetivos da família sejam alcançados, o que contribui para a ampliação do alcance da Teoria da Agência.

Quanto às contribuições práticas, os resultados desta pesquisa podem colaborar com os gestores no sentido de auxiliá-los na utilização e implementação de medidas de avaliação de desempenho em empresas familiares com o fim de fortalecer os relacionamentos dentro das organizações, estabelecendo incentivos como forma de recompensa. Na empresa deste caso a Controladoria não é departamento responsável pela definição dos indicadores a serem utilizados pelas áreas da empresa, o que pode representar uma restrição de uso das informações que a Controladoria é capaz de fornecer, caracterizando um ponto a ser discutido internamente na empresa Anglo, entendendo que é esta área que gera informações fidedignas a respeito de toda a empresa.

As limitações desta pesquisa dizem respeito às restrições de acesso a alguns documentos utilizados na avaliação do desempenho dos colaboradores, bem como às políticas de incentivos para todos os departamentos da empresa. Ainda, a observação direta limitou-se a visitas à sede da empresa e aos departamentos que o CEO permitiu que a pesquisadora observasse.

Não foi possível também a realização de entrevista com a presidente da empresa, membro familiar com mais conhecimento dos assuntos abordados nesta pesquisa, e, por isso, a visão da família a respeito da utilização de medidas de avaliação de desempenho e a concessão de incentivos foram analisadas por meio da perspectiva dos outros entrevistados.

Quanto às recomendações para futuras pesquisas, sugere-se que novos estudos poderiam ser realizados para verificar qual a percepção dos gestores sobre o recebimento de incentivos, assim como a investigação do uso de medidas de avaliação de desempenho e de incentivos para a avaliação e compensação de membros familiares. Além disso, sugerem-se análises das empresas familiares que contem com um sistema estruturado de planejamento estratégico para verificar se há diferenças em relação às empresas que não contam com essa estruturação. Por fim, acredita-se serem necessárias pesquisas adicionais para o aprofundamento e ampliação da relação existente entre a Teoria da Agência e as empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ABAD. **Anuário ABAD**: 2020. São Paulo, 2020.

ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers. **Contemporary accounting research**, v. 30, n. 3, p. 925-961, 2013. DOI: 10.1111/j.1911-3846.2012.01178.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1911-3846.2012.01178.x>. Acesso em: 08 jul.2020.

ACQUAAH, M. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 131-146, 2013. DOI: 10.1016/j.jfbs.2013.03.002. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858513000235?casa_token=nBV-1I0J73EAAAAA:86dMAirQMQUlt2JHJpVqTAacCZPwIX-W9XyUgJgFg5-JTEG3E78Ok5_PVTQ8-dD6yvPhCAYfNA. Acesso em: 23 jul.2020.

ADAMS, C. A.; HOQUE, Z.; MCNICHOLAS, P. A. Case studies and action research. In: HOQUE, Z. (Ed). **Methodological issues in accounting research**: Theories, methods and issues. Spiramus, 2006, p. 361-373.

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i1.4040. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v22n1/pt_1983-0807-rbgn-22-01-163.pdf. Acesso em: 06 jul 2020.

AMES, A. C. *et al.* Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. **RACE-Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, v. 19, n. 3, p. 1-24, 2020. DOI: 10.18593/race.23702. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/23702/15817>. Acesso em: 11 fev. 2021.

ANDERSSON, F. W. *et al.* The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. **Small Business Economics**, v. 51, n. 3, p. 539-556, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9947-6>. Acesso em: 23 jul.2020.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo. AMGH Editora, 2008.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228631002.pdf>. Acesso em: 27 ago.2019.

ASTRACHAN, J. H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 2010. DOI: 10.1016/j.jfbs.2010.02.001. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858510000100?casa_token=qSXUFlwSLkYAAAAA:8APwJawaeD4R5NrYHnsl4lsNcoYs6NhmKGcOkkdsUJeaL3E113HJAvZf_-V3QSWnw4jmgZUwVw. Acesso em: 08 mai.2020.

AUN, K. T.; CHUNG, S.; GUAN, C. T. K. Succession planning in family business. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 1993.

AYRANCI, E. A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. **Business Administration and Management**, v. 17, n. 2, p. 87-105, 2014. DOI: 10.15240/tul/001/2014-2-007

AZOURY, A.; DAOU, L.; SLEIATY, F. Employee engagement in family and non-family firms. **International Strategic Management Review**, v. 1, n. 1-2, p. 11-29, 2013. DOI: 10.1016/j.ism.2013.08.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2306774813000033>. Acesso em: 06 jul.2020.

BAMMENS, Y.; NOTELAERS, G.; VAN GILS, A. Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. **Family Business Review**, v. 28, n. 2, p. 123-144, 2015. DOI: 10.1177/0894486513520615. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0894486513520615>. Acesso em: 06 jul.2020.

BANKER, R. D.; DATAR, S. M. Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 1989. DOI: 10.2307/2491205. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2491205?seq=1>. Acesso em: 06 jul.2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. Transferring power in the family business. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 4, p. 105-114, 1976. Disponível em: <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2019/05/Transferring-Power-in-The-Family-Business.pdf>. Acesso em: 06 jul.2020.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008. DOI: 10.1590/S1678-69712008000500005. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000500005&script=sci_arttext. Acesso em: 06 abr.2021.

BENNEDSEN, M. *et al.* Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 2, p. 647-691, 2007. DOI: 10.1162/qjec.122.2.647. Disponível em: <https://watermark.silverchair.com/122-2-647.pdf>. Acesso em: 07 mar.2020.

BERTRAND, M.; SCHOAR, A. The role of family in family firms. **Journal of economic perspectives**, v. 20, n. 2, p. 73-96, 2006. DOI: 10.1257/jep.20.2.73. Disponível em: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.20.2.73>. Acesso em: 07 mai.2020.

BEUREN, I. M.; PAMPLONA, E.; LEITE, M. Remuneração dos Executivos e Desempenho em Empresas Brasileiras Familiares e Não Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 514-531, 2020. DOI: 10.1590/1982-7849rac2020190191. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552020000600514&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 06 set.2020.

BLANCO-MAZAGATOS, V.; DE QUEVEDO-PUENTE, E.; DELGADO-GARCÍA, J. B. How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 3, p. 167-177, 2016. DOI: 10.1016/j.jfbs.2016.07.003. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187785851630095X?casa_token=0uK1xV1h5O4AAAAA:2ubYZUgpaX4-OknbEUJHU-zDxUC7btXWEffzrWkVPmpvRq8eowSZb6JYPtnJzIDVFxjC88DjIQ. Acesso em: 24 jul. 2020.

BLOCK, J. H.; JASKIEWICZ, P.; MILLER, D. Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. **Journal of Family**

Business Strategy, v. 2, n. 4, p. 232-245, 2011. DOI: 10.1016/j.jfbs.2011.10.001. Disponível em:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858511000623?casa_token=7UjAspmQStYAAAAA:aDLCrNkoLemZA-

RiLJH8AZKZmmSbM8e5fbAHXCae8am3HTiv952RAx4q4J7Ap3gwCIy9nkL_cA. Acesso em: 24 jul.2020.

BOL, J. C., Subjectivity in Compensation Contracting (December 1, 2008). AAA Management Accounting Section (MAS) 2006 Meeting Paper, **Journal of Accounting Literature**, v. 27, p. 1-32, 2008, Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=771565>. Acesso em: 24 set.2019.

BOL, J. C.; KRAMER, S. MAAS, V. S. How control system design affects performance evaluation compression: The role of information accuracy and outcome transparency.

Accounting, Organizations and Society, v. 51, p. 64-73, 2016. DOI: 10.1016/j.aos.2016.01.001. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368216300010>. Acesso em: 06 jul.2020.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011. DOI: 10.1590/S0104-530X2011000300014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000300014&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 02 dez.2019.

BRESSAN, A. A. *et al.* Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 696-702, 2019. DOI: 10.1590/1982-7849rac2019190331. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552019000600696&script=sci_arttext. Acesso em: 02 ago.2020.

BUCHWEITZ, M. J. R. *et al.* A riqueza socioemocional e o declínio em uma empresa familiar: Um estudo da Guerra SA. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 231-258, 2019. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7075510>. Acesso em: 02 jul.2020.

CALLADO, A. A. C.; MENDES, E.; CALLADO, A. L. C Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión**, v. 11, n. 21, p. 1-15, 2013. Disponível em: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_21/Antonio_Cunha,_Eulino_Mendes_y_Aldo_Cunha.pdf. Acesso em: 08 jul.2020.

CAMPBELL-HUNT, C. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 127-154, 2000. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<127::AID-SMJ75>3.0.CO;2-1. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200002%2921%3A2%3C127%3A%3AAID-SMJ75%3E3.0.CO%3B2-1?casa_token=toCXnbFkIUIAAAAA:_1VNKtFcXc6aTXPHv1GtA-Riw2sK9FQ7sKhnsJcNge_QJxbAMY8Ny2gP0zm2RRlapvodOQzT-2TFoOc. Acesso em: 07 jun.2020.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. da. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, p. 173-188, 2016. DOI: [10.5380/recp.v7i1.45771](https://doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771). Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771>. Acesso em: 26 out.2020.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 3, p. 249-265, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>. Acesso em: 26 out. 2020.

CATELLI, A. (Coord). FIPECAFI. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CATER III, J. J.; KIDWELL, R. E. Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 217-228, 2014. DOI: 10.1016/j.jfbs.2013.06.001. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858513000417?casa_token=1psQDxgeyL0AAAAA:FRswG8oWB309Bzzt9a7C6BasBJOU0aqqoZ4ZiEEmvYIKh0KfPssYtp9ec-l6-GXAIx112PbJEg. Acesso em: 08 jul.2020.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x?casa_token=NaS6UZ2MdEcAAAAA%3AjZTji-zJoWmfPy4zS2UK3f639TDHU_8cqyg3SLIZ8KTnXtZcAiKKQAXVOZJbV7K9GmHXQNbJV0G. Acesso em: 08 jul.2020.

CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P.; TAGGAR, S. Family influences on firms: An introduction. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1005-1011, 2007. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.02.016. Acesso em: 14 mai.2020.

CHRISMAN, J. J. et al. An agency theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 4, p. 197-206, 2012. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.10.003. Disponível em: <https://pdf.sciencedirectassets.com/278675/1-s2.0-S1877858512X00056/1-s2.0-S1877858512000599/main>. Acesso em: 06 jul.2020.

CHRISMAN, J. J.; DEVARAJ, S.; PATEL, P. C. The impact of incentive compensation on labor productivity in family and nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 30, n. 2, p. 119-136, 2017. DOI: 10.1177/0894486517690052. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486517690052>. Acesso em: 01 jul.2020.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. DOI: 10.1177/104225879902300402. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879902300402>. Acesso em: 06 jul.2020.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, 2003. DOI: 10.1111/1540-8520.00012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/1540-8520.00012>. Acesso em: 08 jul.2020.

CHUA, J. H. et al. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1103-1113, 2012. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>. Acesso em: 21 dez.2020.

CHUA, J. H. *et al.* Reflections on family firm goals and the assessment of performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 9, n. 2, p. 107-113, 2018. DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.02.001. Disponível em: <https://pdf.sciencedirectassets.com/278675/1-s2.0-S1877858518X00035/1-s2>. Acesso em: 06 jul.2020.

COLBARI, A. Cultura da Inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. **Interações (Campo Grande)**, v. 15, n. 2, p. 237- 247, 2014.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas-Valuation**. Tradução: Maria C.S.R. Ratto. McKKinsey & Company. Inc.. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORBETTA, G.; SALVATO, C. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 355-362, 2004. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>. Acesso: 14 maio.2020.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; DAVIS, P. S. Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 351-371, 2008. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x?casa_token=vre3uBI2WNwAAAAA:YznGYujmLUd02cwLwNW_zn-WASi1UMBO5NkCEEmkKyl0c_ISGxelFk2qBT8FBhRQ3ZG3N4bDLtIF4z4. Acesso em 30 set.2020.

CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, v. 3, n. 5, p. 1-20, 2003. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11680/6861>. Acesso em 10 mar.2021.

DAVIS, M. H. Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. **Journal of personality and social psychology**, v. 44, n. 1, p. 113, 1983. DOI: 0022-3514/83/4401-01[3S00.75. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1983-22418-001.pdf>. Acesso em: 06 mar.2020.

DAVIS, J. H.; ALLEN, M. R.; HAYES, H. D. Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 6, p. 1093-1116, 2010. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>. Acesso em: 06 mar. 2020.

DEGENHART, L. *et al.* Análise dos fatores determinantes do desempenho das empresas familiares brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA do setor de consumo cíclico. **ConTexto**, v. 16, n. 33, p. 74-89, 2016. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/62860>. Acesso em: 06 jul 2020.

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. L. Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 61-70, 2004. Disponível

em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x?casa_token=TivdBhmw0j8AAAAA:OD9EnHlj8I_J0QV-ixG-ZcVqesk8twvmvYRHGIJPyp2ThjheA-ftX_pyeSk4kPBthw82rfsJVZCp. Acesso em: 30 set.2020.

DE LIMA, R. E.; ARAÚJO, M. B. V.; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008. DOI: 10.11606/rco.v2i4.34726. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rco/article/view/34726>. Acesso em: 30 ago.2019.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.01.007. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858514000114?casa_token=DDwR6vIz89EAAAAA:CDONPapfb5a7Amz6YmPsOQQuQe1Pmv0Pyh3ErZHogX2ppdgP6Wba4CWYXib7PYhARmfoJjqdrA. Acesso em: 01 ago.2020.

DEL CARMEN BRIANO-TURRENT, G.; POLETTI-HUGHES, J. Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. **Journal of Family Business Strategy**, v. 8, n. 4, p. 237-247, 2017. DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.10.001. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515300528?casa_token=1ee47Peoiv4AAAAA:DofhLyCMzZnV2kQ4uqR3bPncUATSGjimjlnmu7Y89BOPsUjxIqNjZdWDxAPcgTPQOz5CyPEbVw. Acesso em: 01 ago.2020.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard business review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DUTRA, C. A. F. A Prática da Avaliação de Desempenho em uma Organização de Telecomunicações: Um Estudo de Caso sobre as Compreensões dos Gestores. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 20, p. 38-65, 2020. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4307/371372585>. Acesso em: 04 mar.2020.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989. Disponível em: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/fast.pdf>. Acesso em: 04 mar. de 2020.

ESTAMPE, D. *et al.* A framework for analysing supply chain performance evaluation models. **International Journal of Production Economics**, v. 142, n. 2, p. 247-258, 2013. DOI: 10.1016/j.ijpe.2010.11.024. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527310004536?casa_token=1EflyAQNVXEAAAAA:5nqdgQ6GSU3FYcusoez6nxLCgOR_16ACKG-aCp9QO_Dbdrmuw-aVaFRt3XS8nxKbVAh5I17UuA. Acesso em: 08 jul.2020.

ETTORE, L. A. G.; MAIA, V. M. Análise Do Desempenho Contábil-Financeiro Das Empresas Familiares E Não Familiares. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 8, n. 1, p. 56-74, 2018. DOI: 10.18028/rgfc.v8i1.5623. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/5623>. Acesso em: 08 jul.2020.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4357926/mod_resource/content/1/fama.pdf. Acesso em: 30 abr.2020.

FLORES JR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012. DOI: 10.5700/rausp1042. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302321>. Acesso em: 08 jul. 2020.

GIBB DYER JR, W. Examining the “family effect” on firm performance. **Family business review**, v. 19, n. 4, p. 253-273, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>. Acesso em: 08 jul.2020.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.* The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 653-707, 2011. DOI: 10.5465/19416520.2011.593320. Acesso em: 06 jul.2020.

GUERRA, M. F.; BRITO, A. C.; SOARES, J. L. Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras: Uma reflexão à luz da Controladoria. **Revista Espacios**, v. 38, p. 15, 2017. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a17v38n15/a17v38n15p11.pdf>. Acesso em 08 mar.2021.

HANCOCK, A. M.; JORGENSEN, B. L.; SWANSON, M. S. College students and credit card use: The role of parents, work experience, financial knowledge, and credit card attitudes. **Journal of family and economic issues**, v. 34, n. 4, p. 369-381, 2013. DOI: 10.1007/s10834-012-9338-8. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bryce-Jorgensen/publication/257579819_College_Students_and_Credit_Card_Use_The_Role_of_Parents_Work_Experience_Financial_Knowledge_and_Credit_Card_Attitudes/links/53e280a20cf2b9d0d8315ec7/College-Students-and-Credit-Card-Use-The-Role-of-Parents-Work-Experience-Financial-Knowledge-and-Credit-Card-Attitudes.pdf. Acesso em: 03 mar.2021.

HIEBL, M. RW; MAYRLEITNER, B. Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 1037-1068, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Martin-Hiebl/publication/320987325_Professionalization_of_management_accounting_in_family_firms_the_impact_of_family_members/links/5a059ea80f7e9bc40795c6d7/Professionalization-of-management-accounting-in-family-firms-the-impact-of-family-members.pdf. Acesso em: 11 fev.2021.

HOFFMAN, L. *et al.* Assessing family outcomes: Psychometric evaluation of the beach center family quality of life scale. **Journal of marriage and family**, v. 68, n. 4, p. 1069-1083, 2006. DOI: 10.1111/j.1741-3737.2006.00314.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-3737.2006.00314.x?casa_token=FXLMkxvV3B0AAAAA:sqX9gtqjAJfwT3o5FNcM4i8ylu2jMG3OMTCG8fiZmxesi0KQTIpVoDZEPKyE9ZF5DMAX4WoBb-2a1I. Acesso em: 06 jul. 2020.

HOLT, D. T. *et al.* Family firm (s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. **Family Business Review**, v. 30, n. 2, p. 182-202, 2017. DOI: 10.1177/0894486516680930. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486516680930>. Acesso em: 06 jul.2020.

IGARASHI, D. C. C. *et al.* A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP MANAGEMENT JOURNAL**, v. 43, n. 2, p. 117-137, 2008. DOI: 10.1590/S0080-21072008000200001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44471>. Acesso em: 02 dez.2019.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RAJAN, M.V. The choice of performance measures in annual bonus contracts. **Accounting Review**, v. 72, n. 2, p. 231-255, 1997. DOI: <https://www.jstor.org/stable/248554>. Acesso em: 08 jul.2020.

JOHANSSON, D.; KARLSSON, J.; MALM, A. Family business—A missing link in economics?. **Journal of Family Business Strategy**, v. 11, n. 1, p. 100306, 2020. DOI:

10.1016/j.jfbfs.2019.100306. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858518301141>. Acesso em: 24 jul.2020.

JONOVIC, D. J. Outside review in a wider context: An alternative to the classic board. **Family Business Review**, v. 2, n. 2, p. 125-140, 1989. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1989.00125.x. Acesso em: 11 fev.2021.

KARAM, P. B. S; MACHADO FILHO, C. A. P.; ABIB, G. Conflicts in boards of family firms: A theoretical framework for strategic decision-making. **Revista Administração Contemporânea**, v 23, n. 6, p. 703-720, 2019.

KARRA, N.; TRACEY, P.; PHILLIPS, N. Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 6, p. 861-877, 2006. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x?casa_token=gXg3FCfz19EAAAAA:u01FqneTdvFiuyBsWx8Ha8xngqzoRK3Y_vkKpOo8mvRKfQra5KVHoYleWMII7Z9LHEFoHEeB3wIq. Acesso em 30 set.2020.

KOTLAR, J.; DE MASSIS, A. Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 6, p. 1263-1288, 2013. DOI: 10.1111/etap.12065. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/etap.12065?casa_token=xJAOjzQsWIMAAAAA%3AgwN2P0XHm7pF4eAboWP7bew492teFKmon92hgKwoIL7sOjRYG1y1Sj23w7uzFFtDUqGpW0hKsbEE. Acesso em: 06 mar.2020.

KRAUTER, E. Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 259-273, 2013. DOI: 10.17524/repec.v7i3.988. Disponível em: <http://repec.org.br/repec/article/view/988>. Acesso em 22 ago.2019.

KRUSE, D. L.; BLASI, J. R.; FREEMAN, R. B. Does linking worker pay to firm performance help the best firms do even better?. **National bureau of economic research**, 2012. DOI: 10.3386/w17745. Disponível em: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17745/w17745.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 6, p. 1391-1397, 2013. DOI:

10.1111/etap.12072. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/etap.12072>. Acesso em: 14 mai.2020.

LEE, J. Family firm performance: Further evidence. **Family business review**, v. 19, n. 2, p. 103-114, 2006. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x. Disponível em:
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x?casa_token=SfKgpm-nLCAAAAAA:uu0berJVal3ysQgoq5jbLJXtf4rKApX0KoszHB2hnUXR5x8UrhwfTNRXQFCTJfzuJYdJMaZVlSzo. Acesso em 06 mar.2020.

LIMA JUNIOR, F. R.; CARPINETTI, L. C. R. Modelos de decisão para avaliação de desempenho de cadeias de suprimentos baseados no Scor®: uma revisão da literatura/Decision models for Scor®-based supply chain performance evaluation: a literature review. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 10301-10318, 2019. DOI: 10.34117/bjdv5n7-186. Disponível em:
<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2516>. Acesso em 08 jul.2020.

LONG, R. J.; FANG, T. Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data. **ILR Review**, v. 65, n. 4, p. 899-927, 2012. DOI: 10.1177/001979391206500406. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001979391206500406>. Acesso em: 20 mai.2020.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013. Disponível em:
<https://cienciasmedicasbiologicas.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11236/8146>. Acesso em: 06 jul.2020.

LUBATKIN, M. H. *et al.* The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 26, n. 3, p. 313-330, 2005. DOI: 10.1002/job.307. Disponível em:
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.307?casa_token=gLfZpYh_RLIAAAAA:UfWM2tu2bGc9AUpev7HqehmM7ZoA9rpAF7jvFl4y8Gd0aijBTLuvKZXhNUTPvGJ1RgIKA3XvG5Oc2yQ. Acesso em: 26 set.2020.

MAJOR, M. J. O positivismo e a pesquisa 'alternativa' em Contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 74, p. 173-178, 2017. DOI: [10.1590/1808-057x201790190](https://doi.org/10.1590/1808-057x201790190). Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772017000200173&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 26 out.2020.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 46-61, 2013. Disponível: https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/533/pdf_1. Acesso em: 29 nov.2019.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, P. L. *et al.* A Importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho. In: SEGeT, 10, 2012. **Anais...** Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816540.pdf>. Acesso em: 11 fev.2021.

MCCONAUGHY, D. L. Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. **Family Business Review**, v. 13, n. 2, p. 121-131, 2000. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x>. Acesso em: 27 mai.2020.

MCCONAUGHY, D. L.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. **Journal of small business management**, v. 39, n. 1, p. 31-49, 2001. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/0447-2778.00004?casa_token=FyJz_Y9uUOcAAAAA:FLnkbLg3RHgk6Nvxs50TyKccw7pfn2K5p_vlIDGsznWaiycFfiVI8X62_QFGo4VQZK39sj6cig72YDc. Acesso em 30 set.2020.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. New York: Pearson Education, 2007.

MEMILI, E.; WELSH, D. HB; LUTHANS, F. Going beyond research on goal setting: A proposed role for organizational psychological capital of family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 6, p. 1289-1296, 2013. DOI: 10.1111/etap.12066. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/etap.12066>. Acesso em: 28 maio.2020.

MEMILI, E.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Transaction costs and outsourcing decisions in small-and medium-size family firms . **Family Business Review**, v. 24, n. 1, p. 47-61, 2011.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Management insights from great and struggling family businesses. **Long Range Planning**, v. 38, n. 6, p. 517-530, 2005. DOI: 10.1016/j.lrp.2005.09.001. Acesso em: 11 fev.2021.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. **Journal of management studies**, v. 48, n. 1, p. 1-25, 2011. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>. Acesso em: 06 jul.2020.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982. DOI: 10.5465/256075. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256075>. Acesso em: 06 jul.2020.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.

MOORES, K. Paradigms and theory building in the domain of business families. **Family Business Review**, v. 22, n. 2, p. 167-180, 2009. DOI: 10.1177/0894486509333372. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486509333372?casa_token=MhyCkk9w4kAAAAAA:Whm3Zp4euXl6L4PulYMS1VVcuIl7fX-CsVBXbiWpRxAQ9L0ar-va-WWefNRze6KoaPYOLrI6wBWc. Acesso em: 08 jul.2020.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/60815562/Analise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf>. Acesso em: 08 jul 2020.

MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. o papel do sistema de controle Gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa Familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 65-84, 2019. DOI: 10.4270/RUC.2019104. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/7041>. Acesso em: 08 jul.2020.

MUCCI, D. M. A Profissionalização Como Pilar Para A Preservação Da Essência Da Empresa Familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1299/577810>. Acesso em: 11 fev.2021.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019. DOI: 10.1590/1808-057x201806490. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772018005012101&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 30 ago.2020.

OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. **Revista contemporânea de contabilidade**, v. 6, n. 12, p. 53-73, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76212912004.pdf>. Acesso em: 30 ago.2019.

OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, n. 2, p. 298-329, 2011. DOI: 10.1590/S1413-23112011000200001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000200001&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 30 ago.2019.

PAGLIARUSSI, M. S.; COSTA, C. Identity in family firms: A theoretical analysis of incentives and contracts. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 3, p. 1-25, 2017. DOI: 10.1590/1807-7692bar2017170004. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922017000300301&script=sci_arttext. Acesso em: 30 ago.2019.

PARK, R.; APPELBAUM, E.; KRUSE, D. Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 227-243, 2010. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2010.00126.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1748-8583.2010.00126.x?casa_token=uACb5o27Q7IAAAAAA:J81shaQL_1W4I7aqXpYgOTb7jy1cOtK5TW1M3ycjMnb14eIGmzji2h-3W88WRc6wjPfhqCHxCWTMs. Acesso em: 26 ago. 2019.

PATEL, P. C.; CHRISMAN, J. J. Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 617-627, 2014. DOI: 10.1002/smj.2119. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.2119?casa_token=k4bjpcMcZmAAAAA:A:wWhZtcW3QZeoQFz7bP_0KwCA2gVpdavgvA0owU7kTtQ90hjXvQM1xxZ18l3qnQkyEzT0gGRM5i7VGLg. Acesso em: 30 ago.2020.

PEDERSINI, D. R.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Processo construtivista para avaliar o desempenho da uniformização das Práticas de Gestão Estratégica dos portos delegados de uma holding brasileira. In: Congresso UFSC de Contabilidade e Finanças, 10, 2020, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2020.

PETRONI, M. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**. São Paulo, 18 de outubro de 2018. Disponível em:

<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 04 abr.2020.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International studies of management & organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

POLLAK, R. A. A transaction cost approach to families and households. **Journal of economic Literature**, v. 23, n. 2, p. 581-608, 1985. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/2725625.pdf?casa_token=VwkHAidJvxYAAAAA:pNBSREp8uICiXP0tiHOH7Qd79XljgY4mhp8REobJT4_QOqlrZzjg8TA8LzkS3w0Ceg426nAYov5GQCCcaGyOQvtMKruvDeMsewpxorWa9nKx8wBc4Q. Acesso em: 07 jun.2020.

PORTER, M. E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. **Financial analysts journal**, v. 36, n. 4, p. 30-41, 1980. DOI10.2469/faj.v36.n4.30. Acesso em: 07 jun. 2020.

PRADO, E. V. do *et al.* Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 14-37, 2013. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/viewFile/26/44>. Acesso em: 08 mar.2021.

PRENDERGAST, C.; TOPEL, R. Discretion and bias in performance evaluation. **European Economic Review**, v. 37, n. 2-3, p. 355-365, 1993. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/159934/mod_resource/content/1/PT%201993.pdf. Acesso em: 06 jul.2020.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 76-97.

SALVATO, C.; MOORES, K. Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. 2010. DOI: 10.1177/0894486510375069. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486510375069>. Acesso em: 06 jul.2020.

SANTOS, T. R.; SILVA, J. O. A influência da família tem algum efeito? Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. e148149-e148149, 2018. DOI: 10.11606/issn.1982-

6486.rco.2018.148149. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/148149>. Acesso em: 26 set.2019.

SAYMON SILVA, S. *et al.* Sistemas de Incentivos Gerenciais e o Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Brasileiras. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 12, n. 1, p. 82-100, 2019. DOI: 10.14392/asaa.2019120105.

SEBRAE. **Boletim Observatório MPE**: 2019. São Paulo, 2019.

SILVA, J. O. da. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 2015. 111f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-17092015-155237/en.php>. Acesso em: 06 jul.2020.

SPECKBACHER, G.; WENTGES, P. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 34-46, 2012. DOI: 10.1016/j.mar.2011.06.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500511000321>. Acesso em: 06 jul.2020.

SUNDARAMURTHY, C.; KREINER, G. E. Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 3, p. 415-436, 2008. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>. Acesso em: 08 jul.2020.

SWEENEY, E. Towards a unified definition of supply chain management: The four fundamentals. **International Journal of Applied Logistics (IJAL)**, v. 2, n. 3, p. 30-48, 2011. DOI: 10.4018/jal.2011070103. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/towards-unified-definition-supply-chain/55886>. Acesso em: 08 jul.2020.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. **Family Business Review**, v. 5, n. 1, p. 43-62, 1992. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.983.4983&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 08 jul.2020.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family business review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.956.1749&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 23 jul.2020.

TEIXEIRA, A. J. C. *et al.* Sistemas de incentivos gerenciais e o risco das empresas do Estado do Espírito Santo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 5, Especial, p. 23-44, 2011. DOI: 10.17524/repec.v5i0.226. Disponível em: <http://repec.org.br/repec/article/view/226>. Acesso em: 08 jul.2020.

TOKARCZYK, J. *et al.* A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 17-31, 2007. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>. Acesso em: 30 jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WARD, J.; DOLAN, C. Defining and describing family business ownership configurations. **Family Business Review**, v. 11, n. 4, p. 305-310, 1998. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x. Acesso: 11 fev 2021.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: The need for a methodological rethink. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 1, p. 31-56, 1998. DOI: 10.1177/104225879802300102. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879802300102>. Acesso em: 06 jul.2020.

ZELLWEGER, T. M.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. **Journal of family business strategy**, v. 1, n. 1, p. 54-63, 2010. DOI: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858509000096?casa_token=2cKOJYeyPYcAAAAA:DupE5T9nxCocunofrC9dCD2rOWhw1h4CmGlkUhtQWcXCmQUKGd5hYNkMdzxN-6QMTy_jO-ERJQ. Acesso em: 20 ago.2020.

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro de entrevista adaptado de Speckbacher e Wentges (2012) e dos demais autores Corbetta e Salvato (2004); Cruz et al. (2008); Moores (2009); Chrismanet al. (2012); Lopes, Carrieri e Saraiva (2013); Callado et al. (2013); Acquaah (2013); Silva (2015); Hoffmann et al. (2016); Blanco-Mazagatos et al. (2016); Alves e Gama (2020)

Título da pesquisa: “Avaliação de desempenho e incentivos em uma empresa familiar”

IDENTIFICAÇÃO

Obs.: As informações sobre o nome do entrevistado e o nome da empresa não serão divulgadas no estudo, sendo eles utilizados apenas para controle do pesquisador.

Empresa: _____

Respondente: _____

Cargo ocupado: _____

Departamento/Setor: _____

Tempo na empresa: _____

Tempo no cargo: _____

Tempo no setor: _____

Data: ___/___/____. Início: _____ Término: _____

BLOCO A – Caracterização da empresa
--

Objetivo: Investigar as características da empresa pesquisada.

1. Sua empresa tem atuação principal em qual setor? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
2. Qual o número de funcionários que trabalham em sua empresa? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
3. Existem negócios realizados no exterior? Em caso afirmativo, comente sobre como esses negócios ocorrem. (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
4. Em que ano sua empresa foi fundada? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
5. Como você caracteriza a intensidade de concorrência em seu setor? Quais fatores diferenciam sua empresa dos concorrentes? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)

6. Como você descreveria o crescimento de mercado em seu setor? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
7. A empresa é de propriedade total da família ou existem outros sócios? Em caso afirmativo, qual a porcentagem do capital da empresa esses outros sócios detêm? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; ALVES; GAMA, 2020)
8. Qual a quantidade de membros familiares na organização? Quem são os membros familiares presentes na organização? Quais são os parentescos? Como os membros se habilitam para ingressar na empresa? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; CHRISMAN et al., 2012; LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013)
9. Quais cargos chaves estão ocupados por membros da família? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
10. Como se dá o processo para os membros da família fundadora se habilitarem aos cargos de gestão? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013; SILVA, 2015)
11. Como essa empresa está organizada em nível superior? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)

BLOCO B – Avaliação de desempenho, práticas de incentivo e metas estratégicas
--

Objetivo: Verificar quais as medidas de desempenho são utilizadas pela empresa para a avaliação do desempenho organizacional e individual.

12. Quais as práticas de incentivos são vinculadas ao sistema de avaliação de desempenho e qual o processo de definição de metas estratégicas?
13. A empresa tem um posicionamento estratégico definido? É possível descrevê-lo? (CALLADO; MENDES; CALLADO, 2013)
14. Para quem é comunicada a estratégia da empresa e em que formato? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
15. Quais são as etapas envolvidas no processo de implementação de estratégias? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; CALLADO; MENDES; CALLADO, 2013; ACQUAAH, 2013)
16. A empresa tem um planejamento estratégico estruturado? Comente. (CALLADO; MENDES; CALLADO, 2013)
17. A empresa faz uso de orçamento? Se sim, ela acompanha o cumprimento do orçamento? De que forma isso é feito? (CRUZ et al., 2008)
18. A empresa faz uso de medidas de avaliação de desempenho? Se sim, descreva de que forma a empresa usa essas medidas e com que finalidade elas são coletadas. (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
19. Quais áreas da empresa coletam medidas de desempenho regularmente? Com que frequência? Comente. (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
20. Quem são, na empresa, os usuários/destinatários das medidas de desempenho coletadas? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)
21. Quem é envolvido na definição das medidas de desempenho usadas em sua empresa? A família influencia na escolha dessas medidas? Comente. (SPECKBACHER; WENTGES, 2012)

22. Descreva brevemente como ocorre o processo de definição de metas estratégicas na empresa. A família influencia nessa definição? Comente. (ACQUAAH, 2013)
23. Quais medidas de desempenho são usadas para acompanhar/avaliar metas estratégicas? A família influencia nessas decisões? De que forma? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; ACQUAAH, 2013)
24. A empresa utiliza medidas de avaliação de desempenho subjetivas? A família influencia nessa decisão? Quais colaboradores são avaliados com essas medidas? (SILVA, 2015)
25. A empresa utiliza incentivos para vincular recompensas ao desempenho? Se sim, quais são os incentivos oferecidos e de que forma são oferecidos? Quem, em nível hierárquico, recebe tais incentivos? Isso se aplica a membros familiares? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; SILVA, 2015)
26. Existem diferenças em relação ao fornecimento de incentivos a membros familiares? Esses membros recebem incentivos financeiros ou não financeiros? Por que isso ocorre dessa forma? (CORBETTA; SALVATO, 2004; MOORES 2009; HOFFMANN *et al.*, 2016; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016).
27. Qual a proporção percentual de remuneração variável (incentivos) em relação à remuneração total que foi paga, em média, nos últimos três anos? (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; SILVA, 2015)
28. Há algo que não perguntei e que você deseja falar? Qual a sua impressão sobre essa entrevista e sobre os temas abordados aqui?