UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS ECONÔMICAS E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ROSANA OLIVEIRA PACHECO

PAPEL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

GOIÂNIA

2015

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Luiz Mello de Almeida Neto
Pró-reitor de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Ms. Ednei Morais Pereira
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

ROSANA OLIVEIRA PACHECO

PAPEL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva.

GOIÂNIA

2015

Ficha catalográfica elaborada
automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Oliveira Pacheco, Rosana
PAPEL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR [manuscrito] / Rosana Oliveira Pacheco. - 2015.
XLVI, 46 f.

Orientador: Prof. Júlio Orestes da Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) , Ciências Contábeis, Goiânia, 2015.
Bibliografia.
Inclui lista de figuras.

1. Empresas Familiares. 2. Avaliação de desempenho. 3. Sistema de Remuneração. I. Orestes da Silva, Júlio, orient. II. Título.

ROSANA OLIVEIRA PACHECO

PAPEL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE VENDAS: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva - Orientador
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Prof. Me. Edneí Morais Pereira - Avaliador
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Prof. Me. Kléber Domingos de Araújo - Avaliador
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 25 de junho de 2015.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Avaliação de Desempenho 13

Figura 2. Estrutura do sistema de avaliação de desempenho..... 13

Figura 3. Organograma da Empresa 18

Figura 4. Unidade sobre influência familiar 20

Figura 5. Sistema de avaliação de desempenho da empresa 28

Figura 6. Questões para análise do sistema de remuneração do departamento de vendas 29

Figura 7. Estrutura de Remuneração do Setor Operacional de Vendas 30

RESUMO

As empresas familiares possuem diversas particularidades, como a tendência em serem mais informais nos processos gerenciais, assim como utilizá-los com intensidade menor. Ainda, é possível destacar que o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores é mais subjetivo e menos formalizado. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho nas práticas de remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar. Para isto foi realizado estudo de caso em uma empresa familiar do setor varejista, a pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas semi-estruturadas com sujeitos da família, da gestão, e da área de vendas. Os resultados demonstraram que a influência familiar está presente na empresa, não incorrendo na informalidade de processos de controle, pois existe um planejamento e controle relacionados à estratégia da empresa, e seu sistema de avaliação de desempenho acompanha e controla esse planejamento, e é utilizado para estabelecer a remuneração dos funcionários. Os achados evidenciaram que a empresa recebe influencia familiar, possui planejamento estratégico e sistema de avaliação bem definidos, os quais compõem o controle gerencial da empresa. Ademais, as principais práticas na remuneração do departamento de vendas são impactadas por ambos, planejamento e sistema de avaliação de desempenho, alcançando interesses dos funcionários e dos donos da empresa.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Avaliação de desempenho. Sistema de Remuneração.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Contextualização 8
1.2. Problema de Pesquisa 9
1.3. Objetivos da Pesquisa 9
1.4. Justificativa 10
1.5. Organização do Trabalho 10
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO 12
2.1 Empresas familiares 12
2.2 Avaliação de desempenho 14
2.3 Remuneração 17
3 METODOLOGIA 20
3.1. Descrição da Empresa e dos respondentes 20
3.2. Coleta de Dados 21
4 ANÁLISE DOS DADOS 25
4.1 Caracterização como empresa familiar 25
4.2. Sistema de avaliação de desempenho 27
4.3 Sistema de remuneração 34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS 43

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No Brasil as empresas familiares possuem grande participação no cenário econômico, correspondendo a 90% das empresas nacionais (LETHBRIDGE, 2007). Dentre as características que as diferenciam, estão as relações de subjetividade e afetividade decorrentes da sua história, pois o papel familiar está agregado aos papéis profissionais, racionais e objetivos (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013).

Nas organizações o modelo de gestão é a maneira que a empresa administra seus negócios, e a relevância dos elementos desse modelo liga-se à forma que são percebidos e praticados na entidade (FREZATTI et al., 2009). Nas empresas familiares, essa gestão é permeada por mecanismos de controle que podem ser menos usuais, ocasionados por controles naturais e implícitos decorrentes da proximidade e da presença dos membros da família (SILVA, 2015).

Dentro da gestão nas organizações, ressalta-se o sistema de avaliação de desempenho, que tem como objetivo controlar a obediência de uma organização à estratégia que ela tenha adotado, permitindo o equilíbrio de parâmetros de avaliação financeiros e não financeiros nos diversos níveis de organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

Sobre a avaliação de desempenho, um dos setores mais avaliados é o de vendas (SILVA; SILVA, 2014), o qual segundo Plothow (2010) possui grande importância no desempenho das organizações, sendo a gestão da equipe de vendas um fator de impacto no desempenho dos profissionais dessa área.

Frezatti et al. (2009) mencionou que o sistema de remuneração e o de avaliação de desempenho são sistemas complementares na gestão de pessoas, e Bortoluzzi et. Al (2001) destacou a importância da avaliação de desempenho no meio empresarial como meio de manter a competitividade das organizações. Neste diapasão, é substancial para as organizações, incluindo empresas que possuem características familiares, considerar a avaliação realizada como fator de influencia no sistema de remuneração desenvolvido e aplicado.

Para Krauter (2009) a remuneração em relação ao trabalho assalariado é a característica que o define e também o centro da troca em suas relações, além de provavelmente ser a razão das pessoas se tornarem empregados

Nas organizações os incentivos fornecidos são importantes para que os objetivos sejam alcançados, pois os esforços despendidos para atividades remuneradas são normalmente maiores do que em atividades não remuneradas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), ainda, encontraram-se evidências de que existe relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro nas empresas brasileiras (KRAUTER, 2013), ou seja, a remuneração pode ser um importante mecanismo para alinhamento de interesses.

Foram desenvolvidas pesquisas em razão das preocupações com a remuneração de executivos nas organizações (BEUREN; SILVA, 2012), essa preocupação pode ser estendida aos demais membros de uma organização, desde os gestores aos níveis mais baixos.

1.2. Problema de Pesquisa

Tendo em vista as características determinantes de uma empresa familiar, e demonstrada relevância dos sistemas de avaliação de desempenho e sua relação com o estabelecimento de remuneração, com destaque para a área de vendas, esta pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: *Qual o papel do sistema de avaliação de desempenho nas práticas de remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar?*

1.3. Objetivos da Pesquisa

O objetivo deste trabalho desenvolveu-se a partir do problema de pesquisa, ou seja, consistiu em: Verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho nas práticas de remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar;

O objetivo geral pode delinear-se ainda em:

I. Identificar as práticas utilizadas para remuneração no setor de vendas da empresa observada.

II. Observar se há influência familiar tanto no sistema de avaliação de desempenho aplicado, quanto nas práticas de remuneração do departamento de vendas.

1.4. Justificativa

As empresas familiares possuem grande participação no cenário mundial, correspondendo a 80% do total, em países como Espanha representam 70%, na Inglaterra 75%, Alemanha 80% (LISSONI et al., 2010), assim como também são no Brasil, chegando a 90% do total de empresas (LETHBRIDGE, 2007).

Quanto às pesquisas abordando como temáticas as empresas familiares, tem-se que os trabalhos são recentes, e foram intensificadas no Brasil apenas ao final dos anos de 1990 (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011).

Assim, se fez pertinente realizar o estudo com enfoque nas empresas familiares, que possuem tamanha representatividade, e com características que a diferenciam das demais organizações.

No estado de Goiás, principalmente em sua Capital, percebe-se o grande desenvolvimento do varejo, assim como ocorreu em todo o país, uma vez que o varejo correspondia a 25,8% do PIB do Brasil em 2013 (IDV, 2014), demonstrando a relevância que há o enfoque em pesquisas na área de vendas.

Este trabalho observou uma empresa no setor varejista, com características familiares, o que contribuiu para ampliar o conhecimento nesta área, e forneceu maiores informações sobre a gestão e o sistema de avaliação de desempenho, inseridos neste contexto.

1.5. Organização do Trabalho

A primeira parte contextualizou e apresentou o problema de pesquisa. A segunda parte foi composta pelo referencial teórico, abordando os temas desenvolvidos na pesquisa, dividiu-se em:

I. Avaliação de desempenho
II. Remuneração

III. Empresas Familiares

A terceira parte do trabalho evidenciou os procedimentos metodológicos utilizados, delineando o método de pesquisa, e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

A quarta parte desenvolveu a análise dos dados coletados, e por fim, na quinta parte foram realizadas as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

Donnelley (1967) considerou como empresa familiar, a organização que possui uma ligação da família por pelo menos duas gerações, e que esta ligação familiar persista tanto sobre os interesses da empresa quanto da família. Dentre os fatores que podiam evidenciar a relação da família na empresa, pode-se destacar: a influência da relação familiar sobre a sucessão administrativa, a participação de familiares dos diretores nos membros do conselho de administração, o fato de que os valores da empresa estão permeados pelos da família, e a crença de que as ações particulares de um membro da família possam influenciar a reputação da empresa.

Na história da civilização as empresas familiares são importantes agentes econômicos, e há um amplo entendimento de que essas empresas são dominantes em vários países no mundo (ROCHA, 2012). De acordo com Lissoni et al. (2010), no mundo estas empresas correspondem a 80% do total, em países como Espanha representam 70%, na Inglaterra 75%, Alemanha 80%.

Percebe-se que há um consenso nas diversas pesquisas realizadas sobre empresas familiares, sobre o não estabelecimento de um conceito único e determinado para empresas familiares (ROCHA, 2012; BEUREN, 2012; MORAES FILHO, BARONE e PINTO, 2011). Há estudos que optam por uma conceituação abordada caso a caso, o que ocasiona vários problemas para o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema (ASTRACHAN ET AL, 2002).

De acordo com Petry e Nascimento (2009) a caracterização de uma empresa familiar é tida pela gestão da família e o controle que ela exerce, ainda que já tenha ocorrido sucessão.

Borges, Lescura e Oliveira (2012) ao analisar 176 artigos que tratam de empresas familiares, investigou os padrões conceituais que estes utilizaram, concluindo que o conceito de empresa familiar a partir de sucessão é o mais abordado. Nesse conceito de sucessão a empresa é considerada familiar a partir da sucessão familiar, ou seja, há pelo menos duas gerações na gestão. Identificaram também que o conceito empresa familiar a partir da questão de propriedade, ou seja, quando propriedade e gestão estão na mão da família, é também recorrente.

O conceito de empresa familiar ainda que seja amplo quando observado na literatura, em alguns dos principais estudos sobre elas há a caracterização em comum, de uma organização onde a gestão está ligada aos membros de uma família (BEUREN; OLIVEIRA, 2012).

Como forma de medir a influência familiar, Astrachan et al. (2002), desenvolveu a escala F-PEC, que relacionou elementos de poder, experiência e cultura.

Nas organizações familiares poder e controle possuem particularidades na sua composição, originadas por relações subjetivas, marcadas pela afetividade que antecede a criação da empresa (SILVA, 2015).

Rocha (2012) destacou a presença de emoção e afetividade nas empresas familiares, e outras características como a preferência pela centralização e informalidade e a presença de conflitos dentro das empresas familiares, ressaltando que estas podem representar ora pontos de vantagem ora de desvantagens.

A presença de emoção se dá em virtude da sobreposição das esferas da família e da empresa, enquanto a característica de centralização e informalidade pelo fato de que nas empresas familiares em vários momentos as decisões que deveriam ser estruturadas, são substituídas pela decisão do empreendedor. Quanto aos conflitos, os mesmos se intensificam devido às diferentes manifestações de pontos de vista sobre o patrimônio, a empresa e a família que são feitas pelos membros dentro dessas organizações (ROCHA, 2012).

Silva (2015) abordou a subjetividade presente nas empresas familiares para a avaliação de desempenho e consequente determinação da recompensa dos gestores, uma vez que nessas organizações estão presentes, menor formalização, menor uso de metas financeiras e a busca por objetivos não econômicos.

Donnelley (1967) abordou questionamentos correntes que eram feitos à essas organizações, destacando que assim como podiam ser investigados os pontos negativos, o fato de apresentarem tamanho sucesso era motivo a ser levado em consideração. Apontou diversas fraquezas, algumas coincidindo com as já expostas acima, mas também ressaltou vantagens características, em decorrência da harmonia que pode se fazer presente no longo prazo dentro das empresas familiares, impetrando “tradição, orgulho, identificação”, originando assim características como a lealdade e dedicação interna, valores e respeito social.

Silva (2015) destacou como uma das principais características nas empresas familiares, o intuito de perpetuação e manutenção da riqueza ao longo das gerações da família, que nessas empresas, sua origem e manutenção de objetivos e planos são estabelecidas para corresponder aos anseios dos membros da família, e também para preservação e continuidade da organização.

2.2 Avaliação de desempenho

O sistema de avaliação de desempenho está relacionado à estratégia adotada pela organização, objetivando controlar a sua execução (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), devendo assim estar em congruência com o processo de planejamento.

Como razões para que as entidades desenvolvam avaliação de desempenho, Marr (2006 apud Frezatti et al., 2009) destacou vários pontos, como a identificação de como a organização está, a obtenção de informações sobre o processo decisório que proporcionam sua avaliação e aperfeiçoamento, a comunicação da posição e *accountability* que permitem condições de ajustes e também motivação dos indivíduos envolvidos, a confirmação do que é prioridade enfatizando assim aspectos mais relevantes, a influência no comportamento do gestor, e ainda informações necessárias para remuneração e recompensa.

Ao se refletir sobre os termos separadamente, primeiramente sobre a avaliação, para que seja válida e legítima, ela deve conhecer o objeto a ser avaliado, conhecer a forma que cada objeto será avaliado e a sua contribuição para a avaliação de um modo geral, e ainda essa avaliação precisa sugerir ações de aperfeiçoamento, maneiras de conduzir o gerenciamento interno (IGARASHI et al., 2008).

Quanto ao desempenho, ele foi caracterizado por Frezatti et al. (2009), como sendo os resultados obtidos a partir da mensuração realizada na entidade, ao longo de um período, especificamente em uma unidade de negócios, um departamento ou um indivíduo, e que existe a necessidade deste desempenho se relacionar com o gerenciamento da instituição.

Assim, nas organizações, a ação de medir o desempenho se apresenta como uma forma de conhecer os resultados que a empresa obteve, possibilitando melhorar sua *performance*, tanto ao avaliar o resultado global, quanto resultados de áreas e individuais (VASCONCELOS; MONTE, 2013), e as medidas estabelecidas para que se desenvolva a

avaliação de desempenho devem corresponder ao objetivo delineado, envolvendo custos, estrutura e planejamento (SILVA, 2015).

Para Ferreira e Otley (2009) o conceito de sistema de avaliação de desempenho foi difícil ser estabelecido, então ele foi visto como uma evolução formal e informal de mecanismos, sistemas e redes que a organização utiliza para transmitir seus objetivos e metas chave, para ajudar o processo estratégico e também para gerenciar continuamente, através de medição, controle, avaliação, recompensa, apoiando a mudança na organização.

Para Correia (2007), a avaliação de desempenho na gestão de pessoas possui grande importância para a carreira dos colaboradores, os alinhamentos corretos da avaliação de desempenho com o processo de planejamento da organização proporcionam uma hierarquia.

Anthony e Govindarajan (2006) destacaram dois tipos de parâmetros utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho, financeiros ou não financeiros, e que a maioria dos sistemas gerenciais existentes ligam parâmetros financeiros com a remuneração de executivos.

A relação que existe entre a remuneração e o processo de avaliação de desempenho se dá pelo fato de ambas se tratarem do gerenciamento de pessoas, e com a avaliação de desempenho destacam-se aspectos da remuneração como, o estabelecimento dos perfis de remuneração e a partir destes a relevância entre as posições que possibilitam as expectativas de remuneração a serem estabelecidas, e ainda o nível de responsabilidade da visão de remuneração e recompensa com a definição estratégica da entidade (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

Ferreira e Otley (2009) propuseram um instrumento de pesquisa com o objetivo de delinear de forma abrangente, as características de um sistema de avaliação de desempenho, demonstrando como este sistema é usado em uma organização especificamente. Este modelo é uma ampliação das propostas anteriores de Simons (1995) e Otley (1999) para o Sistema de Controle Gerencial, após a denotação de pontos fracos mesmo diante da utilidade de cada um (BEUREN; TEIXEIRA, 2014), ele “contempla desde a definição de visão e missão até o estabelecimento de modelos de remuneração variável” (OYADOMARY et al., 2012).

Segundo Ferreira e Otley (2009) eles desenvolveram uma estrutura que pudesse ser utilizada no desenvolvimento de pesquisas que abordam aspectos chave do Sistema de Avaliação de Desempenho, se tornando uma ferramenta descritiva que possibilite acumular

evidências que podem se tornar base em pesquisas que realizem uma análise mais aprofundada. Essa estrutura foi demonstrada esquematicamente, conforme figura 1.

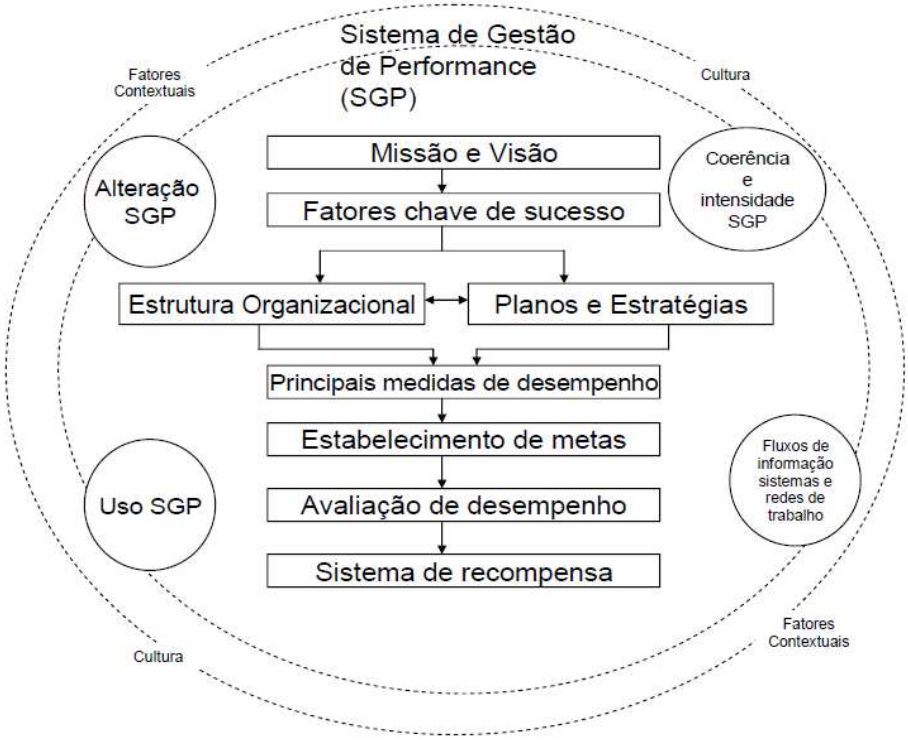

Figura 1. Sistema de Avaliação de Desempenho

Fonte: Ferreira e Otley (2009) adaptado por Nascimento (2011).

A estrutura desenvolvida por Ferreira e Otley (2009) se aplica através 12 questões delineadas por eles, como está descrito na Figura 2. Beuren e Teixeira (2014) sintetizam da seguinte forma: as quatro primeiras questões relacionando-se à estratégia, as questões de 5 a 8 buscando avaliar o desempenho e identificar recompensas e/ou penalidades pelos resultados obtidos, as questões 9 e 10 sobre as informações que foram geradas por esse sistema de controle e as duas últimas, 11 e 12, abordando a coerência e a flexibilidade deste sistema de controle com a dinâmica da organização.

1	Qual a Visão e a Missão da empresa e como isso é levado ao conhecimento dos gerentes e funcionários? Quais mecanismos, processos e redes são usados para transmitir os propósitos e objetivos predominantes na organização, aos demais membros?
2	Quais são os fatores chave que se acredita serem fundamentais para o sucesso da organização no futuro e como eles são levados ao conhecimento dos gestores e empregados?
3	Qual é a estrutura de organização e qual o impacto que ela tem sobre a concepção e utilização de sistemas de avaliação de desempenho (PMSS)? Como ela influencia e como ela é influenciada pelo processo de gestão estratégica?
4	Que estratégias e planos a organização tem adotado e quais são os processos e atividades que foram decididos como necessários para que garantir o seu sucesso? Como as estratégias e planos são adaptados, desenvolvidos e comunicados aos gestores e empregados?

5	Quais são as medidas chave de desempenho da organização, decorrentes de seus objetivos, fatores chave de sucesso, estratégias e planos? Como estes são especificados e comunicados e qual o papel que eles desempenham na avaliação de desempenho? Existem omissões significativas?
6	Qual o nível de desempenho que a organização precisa para alcançar cada uma de suas medidas de desempenho chave (identificados na questão anterior), como é que vai fazer para fixação de metas de desempenho adequada para eles, e o quanto desafiador são as metas de desempenho?
7	Que processos, se existir, a organização segue para a avaliação individual, de grupo e desempenho organizacional? São avaliações de desempenho principalmente objetiva, subjetiva ou mista, e o quão importante são as informações e controles formais e informais nesses processos?
8	Que recompensas - financeira e / ou não financeira - gerentes e outros empregados ganharão por atingir metas de desempenho ou outros aspectos avaliados por desempenho (ou, inversamente, quais penalidades eles vão sofrer ao não alcançá-los)?
9	Quais fluxos de informação específicas - *feedback e feedforward* -, sistemas e redes, a organização tem para apoiar a operação de seu Sistema de Avaliação de Desempenho?
10	Quais práticas se originam de informação e dos diversos mecanismos de controle em vigor? Essas práticas podem ser caracterizadas em termos de diversas tipologias na literatura? Como os controles e suas práticas diferem em níveis hierárquicos diferentes?
11	Como o PMS é alterado em função da dinâmica de mudança da organização e seu ambiente? As mudanças no design ou uso do PMS vem sido feitas de uma forma pró-ativa ou reativa?
12	Quão fortes e coerentes são as ligações entre os componentes do PMS e as formas em que são utilizados (conforme indicado pelas 11 perguntas acima)?

Figura 2. Estrutura do sistema de avaliação de desempenho, em 12 questões, por Ferreira e Otley (2009), adaptado.

2.3 Remuneração

Nas organizações os incentivos empregados podem ser tanto positivos quanto negativos, seja por meio de “prêmios” ou “punições”, e os prêmios são concedidos aos indivíduos que alcançam o desempenho esperado para pormenores preestabelecidos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Assim, o sistema de incentivo é fundamental para o controle gerencial, ao “atrelar recompensas e ou/ punições ao resultado das avaliações de desempenho” (SILVA, 2015).

A remuneração é característica fundamental para definir o trabalho assalariado (PLOTHOW, 2006), e considerado um sistema complexo e importante que pode ao mesmo tempo estimular a busca por desempenhos melhores e alinhar os objetivos da empresa com o comportamento das pessoas (KRAUTER, 2009).

O sistema de remuneração pode se tornar um diferencial, indo além do cumprimento de uma obrigação que a empresa possui com o trabalhador, decorrente do trabalho executado por ele (NUNES e NETO, 2008). Dentro desse sistema, a remuneração variável é o ‘*modus operandi’* das empresas mais competitivas do mercado (SILVA, 2015).

Uma das implicações da Teoria da Agência de acordo com Vasconcelos e Monte (2013) é a maximização de resultados a partir de um contrato, determinada essencialmente com a aplicação de incentivos adequados aos agentes. Essa teoria vem sendo usada como

forma de compreender e desenhar o sistema de avaliação de desempenho e a remuneração variável (FREZATTI et al., 2009).

Dentro da temática do alinhamento de interesses entre principal e agente, ou seja, proprietários e colaboradores, uma das formas de mitigar os riscos do principal é com uma remuneração que motive os agentes a buscarem os objetivos dos acionistas (VASCONCELOS e MONTE, 2013).

Nessa perspectiva, a remuneração variável possui a função de "direcionar alocação de esforços adequadamente", podendo ela ser considerada parte do sistema de incentivo, pois seria uma forma de incentivo e recompensa que alinharia os interesses, fazendo com que as pessoas que naturalmente se esforçam para maximizar interesses particulares, alcançassem também os objetivos do proprietário (SILVA, 2015).

Já nas empresas familiares, as suas características peculiares, como o envolvimento familiar, indicam que a utilização de incentivos nessas empresas é menor, ou menos intensa que nas demais organizações, uma vez que os controles naturais devido a esse envolvimento familiar reduzem controles adicionais, sugerindo assim, que nessas organizações há um uso menor da remuneração variável (SILVA, 2015).

Ainda de acordo com SILVA (2015), as empresas familiares demonstraram características que não são típicas de organizações que aplicam a Teoria da Agência, uma vez que nessas organizações propriedade e gestão podem estar sob um mesmo controle, e não separados conforme preconizado pela teoria da agência.

Voltando ao conceito de remuneração, Krauter (2013) apresenta o conceito de remuneração separando-a em financeira e não financeira, compreendendo na financeira as remunerações diretas de modo fixo ou variável, e as remunerações indiretas.

A remuneração financeira de modo fixo é a remuneração por horas despendidas no trabalho, não envolvendo esforço adicional ao estabelecido, e mantendo-se atualizada em relação aos valores pagos por outras empresas em cargos semelhantes. Quanto à remuneração financeira variável, ela é determinada pelos resultados gerados pelo trabalhador, sinalizando um risco por depender do esforço deste trabalhador (PLOTHOW, 2006).

O tipo de remuneração empregada depende do que a empresa determinar de acordo com sua estratégia, cenário econômico e setor em que está inserida. A remuneração variável

pode ser composta por: prêmio e bônus, participação nos lucros ou resultados da empresa, gratificação, comissão, programa de ações (MOTTA, 2005).

Marquart, Lunkes e Vicente (2008) definem remuneração variável como sendo “a forma de recompensa que utiliza critérios pré-estabelecidos para determinar o montante a ser pago aos colaboradores no final de um período. Normalmente os critérios mais utilizados são: produtividade, resultados e lucros”.

3 METODOLOGIA

Considerando-se o desígnio deste trabalho, optou-se pelo método do estudo de caso, visto que há o propósito de se compreender fenômenos sociais complexos por uma investigação dentro do seu contexto da vida real (YIN, 2001).

Estudo de caso é uma investigação empírica utilizada em condições determinadas por questões mais do tipo explanatórias, ou seja, do tipo “como” e “por que”; em que o controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais é pouco ou inexistente e essas condições estão inseridas dentro de um contexto contemporâneo. (YIN, 2001)

Os estudos de caso de acordo com Yin (2001) “são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos”, com o objetivo de generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente.

Quanto aos propósitos, utilizou-se o estudo descritivo, ao passo que busca mostrar como as coisas estão relacionadas entre si (GRAY, 2012), por meio da identificação, relato e comparação, sem a manipulação pelo pesquisador (BEUREN ET AL., 2012).

3.1. Descrição da Empresa e dos respondentes

A empresa utilizada no estudo de caso, fundada em 1985 pelo patriarca de uma família de origem Libanesa, atua no segmento varejista. Considerada de médio porte (BNDES, 2011), possui no seu quadro aproximadamente 360 funcionários, constituída por 22 lojas distribuídas em 6 cidades (Anápolis, Goiânia, Senador Canedo, Aparecida de Goiânia, Jataí e Uberlândia), com sede administrativa em Goiânia, ainda sob o controle da família fundadora, atualmente na segunda geração.

Na Figura 3 estão descritas as relações hierárquicas da organização, assim como a distribuição de seus setores e unidades.

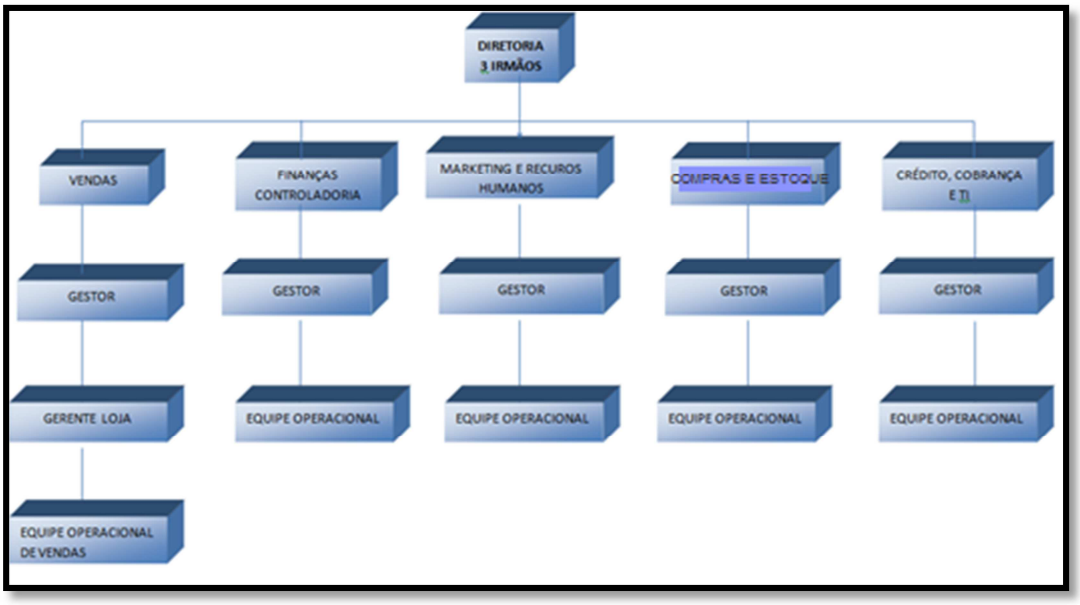

Figura 3. Organograma da Empresa

A empresa foi selecionada para o estudo de caso devido suas características, trata-se de uma empresa familiar, que possui como atividade principal a venda de mercadorias, e outro critério para a escolha da empresa foi a disponibilidade de acesso à organização.

Os respondentes foram escolhidos a partir da estrutura organizacional da empresa estudada, uma vez que é uma empresa de médio porte que mesmo tendo uma estrutura organizacional desenvolvida, possui poucos indivíduos relacionados diretamente com as decisões na gestão administrativa.

Assim, os respondentes foram o sócio e o gestor de controladoria e finanças, e três gerentes de lojas e três vendedores, identificados no trabalho conforme descrição abaixo:

- ✓ Sócio
- ✓ Gestor
- ✓ Gerente 1
- ✓ Gerente 2
- ✓ Gerente 3
- ✓ Vendedor 1
- ✓ Vendedor 2
- ✓ Vendedor 3

3.2. Coleta de Dados

Preliminarmente foram obtidas informações sobre a empresa, sua estrutura e funcionamento, através de uma entrevista realizada com o gestor e um funcionário da contabilidade. Com essas informações preliminares foi possível verificar que a empresa

possuía características de uma empresa familiar, com nível organizacional razoável e com sistema de gestão e controle estruturados, possibilitando a realização da pesquisa.

Posteriormente foi realizado contato com o Gestor de finanças e contabilidade, e entregue a ele um Protocolo de Intenção de Pesquisa, descrevendo as condutas para a realização da pesquisa, e a garantia de confidencialidade da empresa e dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2015, com a autorização da administração, nas dependências da empresa, e durante o expediente.

Como técnica para coleta de dados utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas que foram gravadas para serem transcritas posteriormente. Como descreve Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos apoiados em teorias que estão relacionadas à pesquisa, não precisando necessariamente ser padronizada, assim como não é necessário seguir a ordem das perguntas (GRAY, 2012).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foram delimitadas unidades de análise, em consonância ao que é aceito para o método de estudo de caso (YIN, 2001). As unidades foram definidas de acordo com o propósito da pesquisa, deste modo, a primeira unidade referiu-se à caracterização como Empresa Familiar, observou-se através da percepção de todos os entrevistados. A segunda unidade abordou o sistema de avaliação de desempenho, utilizando como ferramenta para análise o modelo de estrutura desenvolvido por Ferreira e Otley (2009). A última unidade descreveu o sistema de remuneração da empresa, qual a motivação para sua composição e o impacto que o mesmo tem sobre os funcionários do setor de vendas.

4.1 Caracterização como empresa familiar

Para composição das entrevistas utilizou-se como parâmetro a escala F-PEC de Astrachan et al. (2002), com base em algumas questões entre as utilizadas por Silva (2015) para mensurar a influência familiar, ou neste caso, traçar o perfil de influência da família na empresa.

As perguntas e as respostas obtidas estão relacionadas na Figura 4, a seguir:

Elemento	Perguntas	Respondentes	Resposta
PODER	O controle é total dos membros da família ou há participação de membros não familiares? A organização dispõe de conselho de administração? Quais são os membros e quanto são da família?	Sócio	*"Os donos da empresa são somente meu irmão, minha irmã e eu".*
		Gestor	*"A participação societária está reunida apenas na família, são três irmãos".* *"No final do ano passado a gente criou um conselho de administração, aí neste conselho estão os três sócios, eu com uma visão mais de controladoria e finanças, e um conselheiro externo, que é um consultor independente, ele vem uma vez por mês, participa das reuniões de resultados, faz ali uma avaliação geral e ajuda a tomar algumas decisões".*
EXPERIÊNCIA	Há quantas gerações a empresa pertence à família? Quais gerações gerenciam a empresa? Quanto membros da família participam da gestão?	Sócio	*"Não tem mais ninguém da família com interesse em participar, e vai depender da próxima geração, se tiver preparada para assumir, ótimo, caso contrário a gente parte para profissionalização".*
		Gestor	*"Hoje a empresa tá na segunda geração, quem fundou foi o patriarca da família, ele já deixou a gestão, e os filhos assumiram, (...) um dos filhos é o presidente do conselho de administração, o outro é presidente executivo, e a filha atua na área de auditoria interna. Os três estão ligados diretamente à presidência, e compõem o conselho de administração. Quanto aos outros familiares, os filhos deles são ainda crianças, abaixo de 17 anos, e a princípio não há pretensão de que eles venham a fazer parte do quadro da empresa, pelo menos não agora".*

CULTURA	A família tem influência sobre o negócio da empresa? Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa? Os funcionários tem lealdade aos negócios da família? Os funcionários têm a ganhar por trabalhar no longo prazo na empresa? Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa? Os funcionários se sentem orgulhosos ao dizer aos outros que trabalham na empresa?	Sócio	*"A família cresceu aqui dentro, então sim, os valores estão arraigados aqui dentro com isso".*
			"Viemos de uma empresa familiar e estamos passando por um processo de profissionalização, assim existem resquícios, onde os acionistas que são familiares, ainda interferem, mas creio eu que muito pouco, e as decisões são tomadas em conjunto com os gestores das outras áreas, então a gente não impõe, é bem democrático, e tem hora que é preciso sim ser um pouquinho autocrático em relação a alguns resultados, pra defender a organização e o patrimônio da empresa".
		Gestor	*"A família influencia sim o negócio, mas ela busca uma profissionalização da gestão, por isso tem um corpo executivo de cinco gestores que atuam diretamente com os sócios, e as decisões sempre são tomadas em conjunto".*
			"Um dos valores que a gente prega muito é a valorização da família, não to falando da família dona do negócio, é valorizar o sentimento de família, a gente se considera uma família como um todo, então visa muito as relações humanas aqui dentro, a gente se preocupa um com o outro em geral".
			"Existe sim lealdade com os negócios, mas aqui eles separam muito a família da empresa, a gente nem tem informações sobre o que acontece na família".
		Gerente 1	*"É um lugar bom de trabalhar, todo mundo preocupa um com o outro."*
		Gerente 1	*"Eu tenho um bom relacionamento com a família, mas primeiro eu me coloco como funcionário deles, não vejo eles como a família, vejo eles como 'meu patrão', apenas sou empregado deles, (...) é encantador trabalhar aqui"*
		Gerente 2	*"Sim, tenho lealdade à empresa, estou aqui há 15 anos".*
		Vendedor 2	*"Trabalho aqui tem 2 anos, pra mim foi muito bom trabalhar aqui."*
		Vendedor 3	*"Sim, os valores da empresa são compatíveis com os meus, (...) no começo a empresa era familiar, tinha um relacionamento com os donos da empresa, eles vinham na loja, falavam como queriam organização, atendimento, mas hoje já mudou bastante, são os gestores de vendas, da administração que falam, e a gente só obedece".*

Figura 4. Unidade sobre influência familiar. Desenvolvido com base em Astrachan et al (2002) apud Silva (2015).

A escala F-PEC desenvolvida por Astrachan et al. (2002) relaciona três elementos, poder, experiência e cultura, que possibilitam analisar qual a influência familiar na organização (SILVA, 2015).

O primeiro elemento, relacionado à influência familiar, é o Poder, ou seja, o percentual de controle dos membros da família, e a quantidade de membros da família no conselho de administração.

Nota-se que a empresa há 30 anos ativa, está sob o controle da família fundadora, os três filhos do patriarca fundador possuem a totalidade das cotas de capital.

A organização não possuía até os últimos cinco anos uma estrutura organizada, o que foi sendo desenvolvido, e somente no final de 2014 estabeleceu-se um conselho de administração, composto em sua maioria pelos membros da família, uma vez que três dos cinco membros são da família, o outro membro é o Gestor, e o último membro surge apenas nas reuniões do conselho, foi contratado para prestar serviços como consultor independente.

A família está no comando da empresa há duas gerações, os filhos do patriarca fundador detêm total controle e gerenciam a empresa, participando ativamente, com funções específicas e maioria decisiva no conselho de administração.

A cultura da família na empresa é a terceira variável para análise da influência familiar, nela buscou-se captar os valores da família na empresa, a relação dos colaboradores com esses valores.

Os funcionários e o sócio afirmaram que existe a influência da família na empresa, mas destacam que na tomada de decisões os membros da família não impõem suas vontades, pois, ainda que existam diferentes ideias, a decisão final é sempre tomada em conjunto com os demais membros da administração.

Gestor e Gerente 1 afirmam que os seus valores são compatíveis com os valores da empresa, e assim como foi destacado, o valor de família é o que está mais presente.

A lealdade também foi destacada, assim como o orgulhoso em trabalhar na empresa familiar. Mas, percebeu-se que a proximidade direta com a família não é algo presente, como o Gestor e um Vendedor afirmaram, essa proximidade existia tempos atrás, antes da mudança na administração, mas agora, não existe mais essa relação direta.

4.2. Sistema de avaliação de desempenho

Para obter as características da gestão da organização e de como realizam a avaliação de desempenho, utilizou-se o modelo Ferreira e Otley (2009) como critério para identificação. Segundo os autores a estrutura é uma abordagem mais ampla do papel que o controle possui na gestão de toda a organização, dando ênfase à parte gerencial. As 12 questões desenvolvidas, apresentadas no Quadro 1, são para delinear de forma abrangente as principais características de um sistema de avaliação de desempenho, e demonstrar como ele é usado em uma organização, não representam um quadro normativo, apenas uma ferramenta que facilita esta descrição, sem incorrer em suposições prévias de que a ausência ou existência de alguma característica particularmente seja algo bom ou ruim (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Os propósitos, a direção e a orientação da empresa podem ser identificados através das declarações de visão e missão, e a primeira questão da estrutura busca obter informações sobre como estes são estabelecidos para influenciar o comportamento dos participantes na

organização (FERREIRA; OTLEY, 2009). Os respondentes descreveram estes propósitos e direção, conforme as falas a seguir:

> ***[Sócio]:*** *"A missão é fidelizar clientes, ir além da venda do produto, e a visão é continuar crescendo. (...) São feitas reuniões semanais como os gerentes e repassado o que está sendo pensado no conselho de administração".*
>
> ***[Gestor]:*** *"A missão hoje da empresa tá muito voltada para o atendimento ao cliente, é oferecer mais que simplesmente um calçado, a gente tem muito essa visão de fidelização, de fidelizar tanto os clientes quanto os agentes internos, e os fornecedores também. (...) entra naquele contexto de família, ao mesmo tempo em que a gente busca atender o cliente e vender, busca também fidelizar os clientes e fidelizar os funcionários internamente. A visão nossa hoje está muito voltada para o crescimento, (...) a gente tem um número fixo de chegar em trinta lojas nos próximos 4 anos. E hoje isso está fechando bastante nas gerencias, que tem os donos mais cinco gestores, (...) abaixo essa mensagem não é repassada."*

A missão da empresa é a fidelização tanto de clientes, quanto de outros membros relacionados à organização, como funcionários e fornecedores, buscando cada vez mais a relação com o valor de família. Enquanto a visão da empresa, delineada para os próximos 4 anos, é de crescer. Quanto à comunicação da visão e missão aos demais funcionários, ela é restrita à parte das gerências, não sendo transmitida aos membros mais operacionais, do setor de vendas.

A segunda questão aborda os fatores de sucesso, ou seja, os pontos que são percebidos como importantes para o sucesso da organização (FERREIRA; OTLEY, 2009). Foram descritos da seguinte forma pelos respondentes:

> ***[Sócio]:*** *"As pessoas comprometidas, os processos bem definidos e o empenho de todo mundo".*
>
> ***[Gestor]:*** *"É um mercado bastante competitivo e crescer exige investimento em caixa, em capital de giro, (...) segundo, foco no cliente, saber para onde crescer, então, a gente tem pensado em crescer mais para os interiores, não entrar muito em shopping, porque ele tem uma estrutura de custo muito apertada, (...) entender onde que está o nosso cliente, quem é o nosso público e como é que a gente pode chegar até ele. O outro é o foco em tecnologia, que hoje a empresa opera com uma loja de e- commerce, uma loja on line, e a gente pretende crescer neste segmento por perceber como uma tendência de mercado. E internamente, a questão da união da equipe e a clareza em termos de objetivos e de metas."*

Sobre os fatores internos, tanto o Gestor quanto o Sócio, apresentaram posições convergentes, ressaltaram que são as pessoas e o alinhamento com o planejamento, os fatores

chave para obter sucesso quanto aos objetivos estabelecidos. Além desses fatores internos, o Gestor destacou o foco no capital de giro, o foco no cliente e a tecnologia.

O terceiro enfoque é a estrutura da organização, ressaltando-se que ela está diretamente relacionada com a estratégia e o controle existentes, delimitando como e onde os indivíduos devem atuar (FERREIRA; OTLEY, 2009). Na empresa, a sua estrutura foi descrita da seguinte forma:

> ***[Sócio]:*** *"Ela é separadas em cinco departamentos, com um gestor em cada um, e acima de tudo estão os donos, que junto aos gestores compõe a administração executiva".*
>
> ***[Gestor]:*** *"Tem os donos, abaixo deles as cinco gerências, cada um com um grupo de funcionários, e na de vendas, tem o gestor que responde por todas as lojas do estado, em Anápolis e em Uberlândia temos supervisores intermediários entre este gestor e os gerentes dessas unidades, nas outras unidades tem somente os gerentes de lojas que é como se fosse o dono daquela unidade, ele responde por tudo ali dentro, e responde diretamente ao gestor de vendas; e os vendedores, estoquistas e atendentes de 'checkout' que respondem a ele. (...) As áreas de contabilidade e RH eram terceirizadas anteriormente, e agora já estão constituídas na empresa. (...) A estrutura organizacional vem se desenvolvendo, esse modelo atual eu diria que é o melhor modelo que a gente alcançou, (...) a gente conseguiu separar mais as funções, antes existia uma concentração muito grande de tarefas e funções, e hoje está mais descentralizado, e sem dúvida o planejamento estratégico influencia nesse modelo organizacional."*

A empresa está estruturada por departamentos, algo que foi desenvolvido nos últimos cinco anos, e que hoje funciona plenamente. Mantém uma ordem vertical de relação entre os departamentos, com a família na posição mais alta. Ela buscou se estruturar de acordo com o desenvolvimento do planejamento estratégico, voltada para uma maior separação de funções, e estabelecimento de tarefas especializadas, sem continuar terceirizando serviços como de contabilidade e RH.

Na empresa estudada, as ações que considera como necessárias para seu desenvolvimento, e para alcançar os resultados esperados, podem ser identificados na fala do gestor:

> ***[Gestor]:*** *"O principal foco hoje eu diria que e a visão financeira, conseguindo aliar custos aos resultados de vendas, mas o foco e o cliente, a gente vive da venda então a gente não pode perder esse foco".*

A estratégia da empresa enfatiza a geração de caixa, capital de giro, reduzir custos e trabalhar com foco nos clientes, o que corrobora com os seus objetivos já descritos anteriormente, de crescer e fidelizar cada vez mais seus clientes.

As medidas para avaliação de desempenho são medidas financeiras ou não financeiras que são usadas na organização para analisar a realização dos objetivos, muitas vezes são chamadas de indicadores de desempenho (FERREIRA; OTLEY, 2009). Identificadas na empresa, como está descrito na fala do gestor:

> ***[Gestor]:*** *"Do planejamento estratégico saem metas e objetivos anuais, e destes a gente tenta transformar em indicadores. O que falta talvez é um alinhamento desses indicadores por área, isso é o que está um pouco em desenvolvimento. Mas a gente hoje consegue analisar todos os indicadores que influenciam no plano estratégico, pra saber se o plano esta dando certo ou não, isso a gente faz, o que falta um pouco e saber o quanto cada área participa naquele resultado, (...) a gente não consegue dizer: ´esse resultado parte dele foi responsabilidade do gerente tal, da pessoa tal, da loja tal´.*

Sobre o nível de desempenho da organização em relação às medidas de desempenho, ela reflete uma tensão entre o que é viável para definir os objetivos e o que é desejável quanto ao desempenho da organização (FERREIRA; OTLEY, 2009). Na empresa foram obtidas as seguintes respostas:

> ***[Sócio]:*** *"Basicamente e feito em cima de um orçamento, e temos algumas premissas e indicadores por áreas, e cada gestor da área fica responsável por alcançar essas metas".*

> ***[Gestor]:*** *"Para estabelecer as metas, a gente tem três áreas principais hoje, a área de compras, de vendas e a de marketing, e também a visão financeira que acaba fazendo um fechamento disso, mas essas são as áreas responsáveis pelo que chamamos de ´core business´(comprar, estocar e vender), e daqui saem todas essas metas já para o ano, e são distribuídas para os níveis mais operacionais, em diferentes medidas, por mês, por loja, por mix de produtos, saindo de uma meta geral do planejamento estratégico para o nível operacional".*

Observou-se que as metas estão bem relacionadas ao que eles decidem no seu planejamento estratégico, observam principalmente o orçamento anual, visando o alcance dos objetivos da empresa.

A próxima etapa da estrutura, estão relacionadas a avaliação individual, em grupo e da organização, de forma objetiva ou subjetiva, representando uma junção com as atividades de controle na empresa (FERREIRA; OTLEY, 2009).

> ***[Sócio]****: "A gente tem alguns indicadores, e a gente consegue pontuar neles o alcance ao resultado."*

> ***[Gestor]:*** *"Os resultados que a gente mede são voltados para a operação em si, não tem nada subjetivo, são todos números, fala-se por exemplo em números de vendas, e dai são levadas ao menor nível, por vendedor, por dia, por loja, por região; (...) hoje não tem uma avaliação subjetiva, e esta um pouco em desenvolvimento, pois queremos encontrar um critério de avaliação de desempenho que não olhe apenas os resultados, mas também obserce o processo e a participação de cada um nesse processo"*.

Para Ferreira e Otley (2009) estabelecer relação entre recompensa, desempenho e motivação é algo complexo. Sobre o sistema de remuneração na empresa, foram obtidas as seguintes informações:

> ***[Gestor]:*** *"Vendas, é uma parte fixa e a outra sobre comissão, (...) e compras tem um bônus semestral baseado nos indicadores de venda, Mark up e giro da mercadoria. (...) Aos demais (...) alguns com uma parte fixa e uma parte variável, baseado em alguns indicadores, e outros só a parte fixa mesmo"*.

Sobre o sistema de remuneração na empresa, ela contém uma parte variável mensal no setor de vendas, e no setor de compras uma parte variável semestral, estabelecida a partir dos indicadores sobre as vendas dos produtos que compram. Nas demais áreas da empresa, a principal é a remuneração fixa, em alguns casos uma parte variável baseada em indicadores nessas áreas.

A remuneração no setor de vendas será tratada de forma mais detalhada na próxima unidade de análise.

Existe a necessidade de mecanismos, sistemas e redes para apoiar todo o sistema de avaliação de desempenho, alem de outras questões sobre o fluxo de informações na empresa (FERREIRA; OTLEY, 2009). Demonstrados nas falas a seguir:

> ***[Sócio]****: "Todo o sistema e feito por uma empresa, chamado Systec"*.

> ***[Gestor]:*** *"O sistema de informática, operado pela área de TI fornece constantemente os relatórios sobre os resultados"*.

Na empresa, as informações de resultados, e de todas as operações realizadas são monitoradas e disponibilizadas no sistema, desenvolvido de forma terceirizada, e que dispõem relatórios, permite gerar gráficos, e obter informações absolutas e relativas. E as informações do controle realizado na empresa, os indicadores que ela possui são usados tanto para estabelecer as metas quanto para diagnosticar todo o sistema, e buscar as medidas de correções necessárias.

As informações obtidas com todo o sistema de controle da empresa são utilizadas de alguma forma, na estratégia, no suporte, como uma forma de diagnosticar os problemas na estratégia (FERREIRA; OTLEY. 2009).

> ***[Gestor]:*** *"O trabalho mais difícil é conseguir estabelecer metas, que parte das informações que eu tenho, para fazer uma projeção de futuro e assim estabelecer, mas não é um trabalho fácil pois são muitas variáveis, indo alem da própria empresa. (...) No caso de vendas, a gente olha em que faixa de faturamento o vendedor esta, os que ficam na menor faixa e não conseguem subir de faixa, a gente passa a ter uma atenção maior, diferenciando o tratamento para desenvolver seu desempenho".*

Para que todo o sistema de avaliação de desempenho tenha validade, ele precisa mudar de acordo com a organização, tanto na sua parte mais operacional quanto no uso das informações de desempenho (FERREIRA; OTLEY. 2009). Essa postura na empresa é vista da seguinte forma:

> ***[Gestor]:*** *"Olha, não da pra dizer que é tudo bem planejado não, assim, hoje a nossa postura estratégica ela e muito mais reativa do que proativa, é um consenso, a gente sabe disso".*

O sistema de avaliação de desempenho é desenvolvido e alterado de acordo com as necessidades da empresa, do mercado, ou seja, de forma reativa aos valores que eles possuem, aos resultados, às situações vividas. Nota-se a preocupação que existe em alcançar resultados esperados, seguir o que foi planejado, a administração manter uma coerência, tem a consciência de que nem sempre é possível acertar, mas que tentar alcançar e melhorar é algo fundamental.

Um último ponto observado demonstra o quão forte e coerente é a ligação entre o que compõe o sistema de avaliação de desempenho e a forma que ele e usado (FERREIRA; OTLEY. 2009). Que é visto pelo gestor da seguinte forma:

> ***[Gestor]:*** *"Esse e um grande desafio, planejar às vezes é fácil, o papel aceita tudo, o que a gente faz hoje é esse sistema de gestão que a gente implantou, então mensalmente a gente tem as reuniões de resultado, para discutir resultados e promover melhorias, e nessas reuniões saem ações para o mês seguinte, e a gente acompanha essas ações, tenta avaliar os resultados, e assim não para, é um ciclo de gestão.(...) Basicamente a gente tenta trazer o planejamento estratégico pra realidade através desse sistema de gestão, a gente executa, analisa os resultados, e dali saem as ações de melhoria".*

Com o intuito de identificar a existência ou não de uma influência familiar, esse foi um ponto abordado durante os questionamentos sobre a estrutura do sistema de avaliação, já retratado acima. As falas a seguir contêm essas informações:

> ***[Sócio]:*** *"Como estamos tentando uma profissionalização, muitas vezes a gente atropela ou confunde alguns sentimentos, mas estamos tranquilos em saber que é preciso profissionalizar para perpetuar a empresa. (...) não é um processo rápido, existem alguns resquícios, mas as decisões do planejamento são tomadas em conjunto".*

> ***[Gestor]:*** *"os gestores não tem uma dedicação acima do normal, (...) eles separam muito a família da empresa, (...) os donos buscam uma profissionalização da gestão, (...) e as decisões são tomadas em conjunto. Existem vertentes diferentes algumas vezes, mas buscamos sempre caminhar para o mesmo objetivo, decidindo em conjunto, justamente para evitar esse confronto de ideias".*

A partir das informações e das percepções encontradas nos discursos dos participantes da empresa, pôde-se obter de forma geral como é o sistema de avaliação de desempenho, como está resumido na figura 5.

Pontos avaliados		**Análise dos resultados obtidos**
1	Propósitos definidos na missão e visão	Fidelização de clientes, funcionários e fornecedores
		Missão de crescer, aumentar a quantidade de lojas nos próximos 4 anos
2	Fatores de sucesso	Alinhamento com o planejamento e as pessoas envolvidas
		Capital de giro, foco no cliente e tecnologia
3	Estrutura da organização	Departamentos, com relação vertical de hierarquia, e com funções delineadas separadamente.
4	Ações para alcançar os resultados	Gerar caixa, capital de giro, reduzir custos, e trabalhar com foco no cliente
5	Medidas de avaliação de desempenho	Medidas financeiras em todos os setores
		Valores Gerais
6	Nível de desempenho	Metas estabelecidas mensalmente, anualmente. Acompanhadas rigorosamente
7	Avaliação de desempenho	Indicadores usados para medir os resultados, de forma objetiva, levados à vários níveis
8	Sistema de remuneração	Remuneração fixa e variável

9	Sistemas e redes de tecnologia	Sistema de tecnologia terceirizado, Systec, que gera informações sobre todas as operações da empresa, diariamente.
10	Práticas que se originam das informações	Estabelecer metas, diagnosticar e controlar
11	Mudanças no sistema de avaliação de desempenho	Mudanças de forma reativa
12	Coerência entre os componentes e a forma que são utilizados	Se preocupam em manter a coerência com o planejamento estratégico

Figura 5. Sistema de avaliação de desempenho da empresa. Observado com base no sistema Ferreira e Otley (2009)

Percebe-se ainda a influência familiar em todo o sistema de avaliação, desde escolhas e definição de planos e objetivos, até a estrutura dos planos de remuneração. Ressalta-se que a intenção dos familiares é diminuir essa influência, profissionalizando a gestão, no sentido defendido por Lodi (1978) para a profissionalização de uma empresa familiar, que apontou como sendo necessárias práticas mais racionais e impessoais, integrando gerentes e administradores no meio da administração familiar.

4.3 Sistema de remuneração

Para obter as informações sobre o sistema de remuneração foram utilizadas as perguntas descritas na Figura 6.

1	O sistema de remuneração é composto por recompensas e/ou punições?
2	Como é a remuneração no departamento de vendas? Existem benefícios não financeiros?
3	Como é a avaliação no departamento de vendas? São individuais e/ou coletivas?
4	Quais os critérios para estabelecer a remuneração? Você considera que as metas são atingíveis?
5	Os funcionários tem a ganhar no longo prazo, por trabalharem nesta empresa familiar?
6	Existe alguma influência da família sobre o sistema de remuneração? Alguma situação de distinção entre os funcionários?

Figura 6. Questões para análise do sistema de remuneração do departamento de vendas. Elaboração própria

Nas organizações, os incentivos aos empregados podem ser positivos e/ou negativos, através de recompensas ou punições (FERREIRA; OTLEY, 2009; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Na empresa os respondentes descreveram que não há incentivos negativos, ou seja, punições, somente recompensas. Conforme os discursos transcritos:

> ***[Gestor]:*** *"Hoje a gente não tem nenhum tipo de punição, isso tem sido até um problema, pois existe uma série de processos em lojas que se não executados da maneira correta geram outros problemas, ou ainda sumiço de produtos. (...) Estamos neste momento tentando chegar num consenso de como fazer isso."*
>
> ***[Gerente 1]:*** *"Não tem nenhuma punição"*
>
> ***[Vendedor 1]:*** *"Não. Não descontam nada não"*.

A remuneração pode conter tanto elementos financeiros quanto não financeiros (FERREIRA; OTLEY, 2009; KRAUTER, 2013), e a remuneração financeira pode ser fixa ou variável, sendo que a variável é determinada pelos resultados gerados (PLOTOW, 2006). Na empresa estudada, a remuneração, tanto dos vendedores, quanto dos gerentes, é composta por uma parte fixa e uma a parte variável, distribuída da conforme a Figura 7 a seguir:

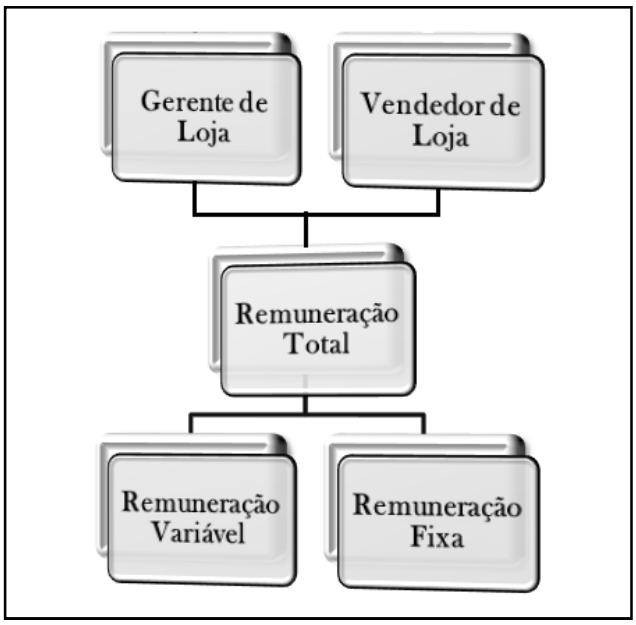

Figura 7 – Estrutura de Remuneração do Setor Operacional de Vendas

A remuneração fixa do gerente é em média R$ 2.500,00, e a do vendedor corresponde ao salário mínimo nacional (R$ 788,00 atualmente). A remuneração variável do gerente é de 10% sobre o valor total de comissão paga aos vendedores, podendo passar para 15% caso a meta da loja seja alcançada. Para o vendedor a remuneração variável é uma comissão com percentuais de 2% a 4,5% sobre as vendas realizadas, e estes percentuais variam neste intervalo de acordo com faixas de faturamento divulgadas mensalmente aos vendedores.

Há ainda benefícios como o plano odontológico e o plano de saúde que é extensível aos dependentes. Além dos cursos que são oferecidos aos funcionários, os quais não oneram os mesmos e não são obrigatórios, como cursos de informática, noções sobre determinados produtos oferecidos pelos fornecedores, entre outros.

Conforme evidências extraídas dos relatos:

> ***[Gerente 1]:*** *"(...)Comissão sobre o faturamento dos vendedores da loja, e um salário fixo. (...) tem os planos de saúde e odontológico.*

[Gerente 2]: *“ Salário fixo mais comissão sobre as vendas”*

[Vendedor 1]: *“ Salário mínimo mais uma comissão sobre o quanto vendi no mês. (...) sim, eles dão plano de saúde e odontológico.*

[Vendedor 2]: *“comissão sobre as vendas do mês e um salário mínimo”*

[Vendedor 3]: *“ Comissão sobre as vendas, além do salário fixo. (...) eles oferecem cursos de Excel, informática, inglês, gestão comercial, tecnologia dos produtos vendidos na loja, só basta ter interesse, porque não é obrigatório”.*

Medir o desempenho se apresenta como fundamental para conhecer os resultados que a empresa obteve e assim poder melhorar sua performance, tanto ao avaliar o resultado global, quanto resultados por áreas e individuais (VASCONCELOS; MONTE, 2013). Na empresa, são feitas avaliações quanto aos resultados de vendas, de forma individual e coletiva, e avaliações não muito formais sobre a relação de fidelização com o cliente, o comportamento e a organização no ambiente de trabalho. Como pode ser destacado nas falas dos respondentes:

[Gestor]: *“Não se mede de forma subjetiva, são números, de vendas, (...) aí eu vejo em diferentes níveis, por vendedor, por dia, por loja, região, etc. (...) não tem uma avaliação que enxergue além de resultado, que veja a participação de cada um no processo”.*

[Gerente 2]: *“incentiva a fidelizar o cliente, principalmente nas reuniões, treinamentos, reunião de aniversário, (...) avaliam a própria organização quando tem alguma coisa fora do normal,avaliam os números de vendas, relacionamento com o cliente de forma conjunta com a venda, ”*

[Gerente 3]: *“Sou avaliada na organização da loja, desempenho dos funcionários, toda a rotina administrativa do gerente, clima da equipe dentro da loja, (...) para a remuneração hoje é só a comissão e o fixo mesmo.”*

[Vendedor 1]: *“Eles falam pra fidelizar, até por que é bom pra gente mesmo, sempre que eles voltam eles procuram a gente, aí aumenta nossas vendas, (...) eles avaliam se a gente está com material de trabalho certinho, se está tudo bem com os colegas, se está cumprindo as obrigações, o horário certo”.*

[Vendedor 2]: *“Não interfere no salário a relação do vendedor com o cliente”.*

[Vendedor 3]: *“Somos avaliados na organização, na relação com o cliente,*

Utiliza-se avaliação sobre os resultados, que influencia na remuneração do setor de vendas. Considerando-se que a avaliação de desempenho se relaciona à estratégia de uma organização, e objetiva controlar sua execução (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), na empresa estudada percebe-se o alinhamento dos três elementos, avaliação, estratégia e controle de execução, alcançando em parte o que a empresa definiu como propósitos, mas deixando de lado alguns elementos, como por exemplo, a fidelização de clientes, pois ainda que ela utilize avaliações diferentes das avaliações de resultado, elas são menos formais, percebidas na rotina organizacional, não estão alinhadas com a estratégia e não influenciam a remuneração.

Para estabelecer o sistema de remuneração neste setor, a administração se baseia no orçamento, determinando como base para a remuneração variável, as metas de faturamento, que são consideradas atingíveis pelos gerentes e vendedores. Corroborado pelas repostas transcritas a seguir:

> ***[Sócio]:*** *"o orçamento é feito, e em cima dele se estabelecem as metas para remuneração, (...) depende da dinâmica do varejo, se aumenta ou diminui".*
>
> ***[Gestor]:*** *"Com o que é orçado, existe uma faixa de faturamento que é definida como uma meta, quando inicia o mês o vendedor fica sabendo quais as faixas de faturamento daquele mês. A meta para o vendedor é alcançar a faixa de 3,5%, mas pode receber até a faixa de 4,5%".*
>
> ***[Gerente 2]:*** *"É atingível sim, tem mês que a gente alcança, tem mês que não, mas eu acho que é justa".*
>
> ***[Gerente 3]:*** *"A meta é atingível, a gente vem batendo a meta todos os meses, então assim tá bom".*
>
> ***[Vendedor 1]:*** *"Já tem uns cinco a seis meses que eu sempre 'bato' as metas da loja, e quase todo mês a gente bate, às vezes um mês é mais fraco por causa do mercado".*
>
> ***[Vendedor 2]:*** *"É alcançável, alguns não batem por que faz corpo mole".*
>
> ***[Vendedor 3]:*** *"Sim, é acessível, quem pega firme com os clientes consegue atingir os objetivos fácil, na/o pode ter preguiça".*

Ocorreram mudanças na forma de estabelecer a comissão, há um ano o percentual para as metas variava entre 3% e 3,5%, o que foi alterado para o que é atualmente, 2% a 4,5%. Essa mudança não alterou significativamente o percentual pago sobre vendas, de um modo geral, mas, obteve impacto sobre os funcionários, uma vez que todos os gerentes e vendedores aprovaram e se sentem mais satisfeitos. Os respondentes também afirmaram que

acham motivador esse tipo de remuneração, uma vez que sua remuneração aumenta de acordo com o aumento do seu desempenho nas vendas. O que é verificável nos relatos a seguir:

> ***[Sócio]:*** *"Estamos à frente nesse tipo de remuneração, aqui em Goiás não tem outra empresa que faz dessa forma, e ela motiva sim".*
>
> ***[Gestor]:*** *"Nós mudamos de porcentagem por metas, passando de uma porcentagem entre 3% e 3,5%, para 2% o mínimo e podendo chegar até a 4,5%, o que não alterou nos valores relativo que a empresa levantou dos valores pagos na remuneração sobre vendas de uma forma geral".*
>
> ***[Gerente 2]:*** *"Se não produzir com certeza a remuneração vai vir mais baixa, (...) então é sim motivador".*
>
> ***[Gerente 3]:*** *"Foi melhor a mudança por que agora a gente cobra mais da equipe de vendas, então se o vendedor não der resultado influencia na remuneração do gerente, por isso o gerente fica mais em cima deles para que vendam mais".*
>
> ***[Vendedor 1]:*** *"Essa mudança foi muito boa, inclusive eu ganho o dobro agora, ficou bem melhor, me motiva, a gente vende o que eles pedem, fica bom pra eles e bom pra gente".*
>
> ***[Vendedor 2]:*** *"É melhor agora, porque para os vendedores de ponta o salário melhorou; (...) nessa área é a melhor empresa hoje, (...) a comissão está boa, eu tenho uma clientela razoável, pelos anos de casa que eu tenho".*
>
> ***[Vendedor 3]:*** *"Incentiva muito a melhorar o resultado, o salário tem melhorado, (...) é motivador sim, quem não vende vai ver que se ele vender mais vai ter um salário melhor".*

A remuneração variável possui a função de alocar os esforços de maneira adequada, pois seria uma forma de alinhar interesses, fazendo com que pessoas que naturalmente se esforçam para maximizar interesses particulares alcancem os objetivos dos proprietários (SILVA, 2015), isto é perceptível na empresa observada, pois os funcionários se sentem motivados a aumentar seu desempenho nas vendas tendo em vista a prática de remuneração variável existente, o que também foi observado no setor de vendas de uma empresa familiar, por Wesley e Silva (2014), no entanto, na empresa obervada por eles havia maior informalidade quanto às medidas de incentivo, o que difere do praticado nesta empresa.

Nota-se que a estratégia e expectativa da administração em remunerar de forma variável são alcançadas, pois os funcionários percebem que seu desempenho influencia sua remuneração e as metas são motivadoras em continuar buscando aumento nas vendas.

Dentre as características que compõem a cultura de uma empresa familiar, ressalta-se a questão de lealdade dos funcionários, o orgulho em trabalhar na empresa e a característica de ganho ao longo prazo por ser uma empresa familiar (SILVA, 2015), o que está diretamente ligada aos planos de incentivo e remuneração que a empresa possui. Essas características foram comentadas pelos entrevistados, da seguinte forma:

> ***[Gestor]:*** *"Tenho sentimento de lealdade, e me sinto orgulhoso por trabalhar aqui. A decisão de ficar, pra mim profissionalmente foi muito bom, (...) a empresa familiar muitas vezes tem mais deficiências, mas ela te dá mais autonomia para mostrar seu trabalho e aprender com a empresa, servindo muitas vezes como motivação".*
>
> *"(...) a empresa é de médio porte, então não é uma estrutura grande que vá fornecer oportunidade para muitos funcionários, então a gente tenta trazer outro tipo de motivação, como a aprendizagem, profissionalização, a gente se preocupa com a educação do funcionário, financia os estudos de alguns, trabalha com treinamentos internos".*
>
> ***[Gerente 1]****: "(...) já estou aqui há mais de dezessete anos, então assim, é uma empresa que eu amo trabalhar, adquiri muitas coisas trabalhando aqui inclusive o conhecimento que eu tenho; (...) ela sempre busca qualificar os colaboradores, é muito importante, é um motivo por eu estar aqui até hoje".*
>
> ***[Gerente 2]****: "Eu estou aqui há 15 anos, comecei como "officce boy", trabalhei como estoquista, vendedor, e passei para gerente. A maioria das coisas que eu conquistei foi trabalhando aqui, (...) faço cursos que são oferecidos."*
>
> ***[Vendedor 1]:*** *"Sempre que tem curso eu faço, a gente tira algumas dúvidas, aprende sobre o produto e pode passar isso para o cliente, (...) com certeza quero continuar aqui, essa é minha segunda casa".*

Nas organizações familiares, traços de lealdade, orgulho e perpetuidade, são pontos positivos, além de existir uma relação harmoniosa com os funcionários no longo prazo (DONNELLEY, 1967). Na empresa observada, esses traços são percebidos nos funcionários dos diversos níveis, e é notável a presença de funcionários por períodos extensos, alguns com histórias de ascensão de cargos, outros que se mantiveram na mesma função. Assim, identifica-se a influência familiar nesse aspecto, pois ainda que a estrutura de médio porte não possibilite vantagens de crescimento no longo prazo, e que sejam escassas as oportunidades

de ascensão de cargo, a relação de lealdade e harmonia se fazem presentes, destacando-se também mecanismos da empresa, como a preocupação com o conhecimento, ao oferecer cursos e treinamentos, o que é valorizado pelos funcionários.

Quanto à elaboração do sistema de remuneração, e uma possível influência familiar nela, os entrevistados se pronunciaram da seguinte forma:

> ***[Sócio]:*** *"Estamos em um processo de profissionalização, tomamos as decisões em conjunto com os gestores (...) tem hora que a gente precisa ser um pouquinho autocrático para defender o patrimônio da empresa"*.
>
> ***[Gestor]:*** *"Não tem imposição não, eles participam dessas decisões (...) inclusive a ideia de mudança veio de um dos sócios que caminhando nas lojas e conversando com vendedores percebeu que a nossa remuneração não era atrativa, e propôs a mudança, mas não exatamente o que fazer"*.

Nas organizações familiares a afetividade que antecede a criação da empresa marcam a composição de poder e controle (SILVA, 2015). Identifica-se com os relatos dos entrevistados que a empresa é marcada por laços de afetividade, e que mudanças e direcionamentos, voltados também para o sistema de remuneração em vendas, são desígnios dos familiares, donos da empresa, ainda que sob coparticipação de outros membros da administração.

Além da emoção e afetividade presentes nessas organizações, a preferência pela informalidade e centralização também são características nessas empresas (ROCHA, 2012), como foi observado na empresa familiar dos estudos de Souza e Silva (2014), em que o planejamento estratégico era informal e as informações contábeis eram pouco utilizadas; também foi verificada informalidade nos estudos de Macêdo (2002) sobre cultura e poder em uma empresa familiar, que verificaram a falta de planejamento e controle nessas organizações, além de critérios de familiaridade para contratação e promoção.

Destaca-se que na empresa obervada, ainda que existam influências familiares, a informalidade não é preponderante, e nem a centralização de poder, em razão dos sistemas de planejamento e controle, subsidiados por diversas informações, inclusive da contabilidade, que são base para decisões quanto à estratégia e remuneração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar o papel do sistema de avaliação de desempenho nas práticas de remuneração do departamento de vendas em uma empresa familiar, através da realização de um estudo de caso, realizado em uma empresa de médio porte, estrutura organizada e com características familiares.

Percebeu-se influência familiar na empresa, pois os elementos de poder, experiência e cultura, destacados nas teorias que caracterizam uma empresa familiar puderam ser identificados. O poder é total da família, que pertence à segunda geração e também detém o controle (participa do conselho de administração), e estão presentes valores da família na empresa, além do sentimento de orgulho e lealdade nutrido pelos colaboradores.

Pode-se dizer que a empresa possui estrutura de controle e avaliação de desempenho delineados, utilizados como critérios para identificação a estrutura de avaliação de desempenho desenvolvida por Ferreira e Otley (2009). Estão alinhadas a estratégia, avaliação de desempenho e controle, utilizados para construir o sistema de remuneração. Ainda que possua influências familiares, não estão presentes elementos como a subjetividade na avaliação de desempenho, a menor formalização e menor uso de metas financeiras identificadas em outros estudos sobre empresas familiares.

O sistema de remuneração do setor de vendas está alinhado com a estratégia da empresa, e o papel da avaliação de desempenho neste sistema de remuneração se faz presente na elaboração da estratégia da empresa, e na execução dos planos para alcançar os resultados esperados, fornecendo informações para estabelecer metas e para compor a remuneração variável dos funcionários do departamento de vendas. Nota-se ainda, que a remuneração variável do setor de vendas possui metas consideradas alcançáveis pelos funcionários e que os motiva a melhorar sua produtividade.

Ainda que exista influência familiar, planejamento estratégico e controle não são informais como foi verificado em estudos anteriores.

Foram alcançados objetivos específicos deste trabalho, uma vez que as práticas de remuneração do setor de vendas estão alinhadas à estratégia e avaliação de desempenho da empresa, e verificou-se que a influência familiar não é fator determinante para os dois sistemas, ainda que esteja presente.

O estudo limita-se na qualidade dos dados coletados, uma vez que para coleta as informações foram obtidas a partir da opinião dos indivíduos entrevistados. A pesquisa não procurou extrapolar estes resultados para outras empresas, ou seja, não teve intenção de generalizar.

Como sugestão para estudos futuros poderiam ser aplicados questionários nos diversos departamentos da empresa, ou ainda, realizar a pesquisa em outras empresas no setor de varejo, que sejam consideradas empresas familiares, possibilitando comparações.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. **Family business review,** v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.

BEUREN, I. M.; SILVA, J. O. Remuneração dos executivos nas maiores empresas brasileiras da Bovespa: análise da evidenciação à luz do modelo de Ferrarini, Moloney e Ungureanu. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión,** v. 10, p. 1-19, 2012.

BEUREN, I. M.; OLIVEIRA, E. L. Processo de Institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: Em estudo de caso em empresa familiar. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 4, n. 2, p. 172–189, 2012.

BEUREN, I. M.; TEIXEIRA, S. A. Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. **JISTEM,** São Paulo , v. 11, n. 1, p. 169-192, Apr. 2014.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-332, Jun 2012.

CORREIA, E. H. A. Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de caso BCA. 2007, 74 f. Tese. (Bacharelado em Economia e Gestão) - Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cabo Verde, 2007.

DONNELLEY, R. G. A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, 263-282, 2009.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAY, DAVID. E. Pesquisa no mundo real. 2. ed. PORTO ALEGRE: PENSO, 2012.

IDV. Momentum 592 – A Década do Varejo. Novembro de 2014. Disponível em <http://www.idv.org.br/>. Acesso em 09 de ABR. 2015.

IGARASHI, D. C. C., ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L., & PALADINI, E. P. (2008). A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n.2, 117-137..

KRAUTER, Elizabeth. Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo empresas industriais brasileiras. 2009. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

_____. Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um Estudo com Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 3. Brasília, 2013.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. **Exame**, São Paulo, 2005.

LISSONI, J.; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I.; SERRA, F. R. Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios,** São Paulo**,** v. 12, n. 37, p. 464-479, 2010.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, 2013.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração e Economia (RAE)**. São Paulo, V. 1, N. 1. P.1-12, jan-jun/2002.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J. ; VICENTE, E. F. R. Evidenciação dos sistemas de Remuneração Variável nos Relatórios de Companhias abertas. In: 8º Congresso USP de controladoria e contabilidade, 2008, São Paulo. Anais eletrônicos 8º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2008.

MARR, Bernard. Strategic Performance Manegement. Leveraging and measuring your intangible value drives. 3. Ed. Oxford: Elsevier, 2006.

MOTTA, W.H. Remuneração Variável: stock Options , Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis. In: **VII Simposio de Excelência e Gestão em Tecnologia (Seget)**, Resende, Rio de Janeiro, 2005.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

NASCIMENTO, A.R. Controle gerencial como prática organizacional: análise crítica a partir de paradigmas neofuncionalista, interpretativista e pós-estruturalista. Tese (MESTRADO em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

NUNES, Alessandra Quintella; SOUZA NETO, Silvestre Prado de. A Avaliação de Desempenho Baseada nos Pilares da Remuneração por Competências–Um Estudo de Caso. SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO, v. 3, n. 1, 2010.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-49, 2012.

PETRY, Luiz Inácio ; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um Estudo sobre o Modelo de Gestão e o Processo Sucessório em Empresas Familiares. **Revista Contabilidade & Finanças** (Online), São Paulo, v. 20, p. 109-125, 2009.

PLOTHOW, Célia B. A., Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas. 2006. 249 Fl. Tese (DOUTORADO em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PWC. Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21. Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/setores-atividade/pcs/pesquisa-empresas-familiares.jhtml > acesso em 02 de Setembro de 2014, 14:00.

Rocha, T. A. R da. Efeitos da Propriedade Familiar sobre os eventos de Fusão e Aquisição. 2012. 130 f. Tese (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SILVA, W. A. V; SILVA, J. O. Impacto do sistema de avaliação de desempenho na remuneração do departamento de vendas: o caso de uma empresa familiar. **In: XXI Congresso Brasileiro de Custos,** Natal, 2014.

SILVA, J. O. Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SILVA, Weldon Paulo de Sousa e. SILVA, Júlio Orestes. Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar. **XXI Congresso Brasileiro de Custos**. Natal, 2014. CD-ROM.

SOCIAL, Banco nacional de desenvolvimento econômico. BNDES. Circular nº 34. 2011. Disponível em<http://www.bndes.gov.br/>. Acesso em 02 FEV. 2015.

VASCONCELOS, Adriana Fernandes. MONTE, Paulo Aguiar. A remuneração de executivos e o desempenho financeiro nas empresas familiares. **ReCont : Registro Contábil**. Maceió, V. 4 . N. 1. P.1-17. jan./abr. 2013.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.