

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAIO SAAB ORSINI**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DOS  
CONTROLES GERENCIAIS EM RESTAURANTES JAPONESES DE  
CAMPO GRANDE/MS**

**CAMPO GRANDE – MS**

**2023**

**CAIO SAAB ORSINI**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DOS  
CONTROLES GERENCIAIS EM RESTAURANTES JAPONESES DE  
CAMPO GRANDE/MS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Escola de Administração e Negócios. Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Zanin

**CAMPO GRANDE – MS**

**2023**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Orsini, Caio Saab

A influência da cultura organizacional na adoção dos controles gerenciais em restaurantes japoneses de Campo Grande/MS. Campo Grande, 2023.

123 f. Figuras, Quadros, Tabelas.

Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, apresentada à Escola de Administração e Negócios/UFMS. Área de concentração: Contabilidade e Controladoria.

Orientador: Dr. Zanin, Antônio.

Inclui Referências Bibliográficas.

1. Cultura Organizacional; 2. Controle Gerencial; 3. Restaurantes.

**CAIO SAAB ORSINI**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DOS  
CONTROLES GERENCIAIS EM RESTAURANTES JAPONESES DE  
CAMPO GRANDE/MS**

Esta dissertação foi julgada adequada pela Banca abaixo qualificada, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Contábeis do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis (PPGCC) da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), em sua forma final, na data de 04 de setembro de 2023.

---

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Antônio Zanin  
Orientador

---

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Jacir Favretto  
Membro Externo

À minha esposa, por todo amor e companheirismo.  
Aos meus pais, por todo apoio e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por todas as oportunidades, por iluminar meu caminho e ter me guiado até aqui. Sou grato por toda a benção e pelos obstáculos que me fizeram mais forte e por cada conquista, que foram minhas motivações para quebrar a concha.

Ao Prof. Dr. Milton Augusto Pascotto Mariani pela confiança e pela disposição em me ajudar nesta caminhada. Suas contribuições foram imprescindíveis para o desenvolvimento desta pesquisa e materialização deste estudo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Zanin, pela compreensão, pelas orientações e por todas as contribuições à pesquisa.

Aos professores que compuseram a banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo, Profa. Dra. Marcielle Anzilago, Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos, Prof. Dr. Jacir Favretto e Profa. Dra. Silvana Dalmutt Kruger, por todas as valiosas contribuições, críticas construtivas e bem-vindas recomendações que alavancaram este trabalho.

Aos professores do programa pelas discussões ao longo das aulas que contribuíram com minha formação e meu crescimento intelectual.

Ao meu pai, *in memoriam*, que sempre incentivou meus estudos e nunca poupou esforços para que eu sempre pudesse seguir em frente.

À minha mãe, meu pilar estrutural, que sempre me ajudou, que sempre acreditou no meu potencial, que me incentiva a ser uma pessoa cada vez melhor e que nunca me negou o ombro, nem nos meus momentos mais sombrios.

À minha avó, por todas as orações e por toda a fé que depositou em mim e por mim, principalmente nos momentos que mais estive abalado e descrente.

E em especial, à minha esposa, minha melhor amiga, minha parceira na vida, por toda a compreensão, por todo apoio e por acreditar em mim e na minha capacidade quando eu mesmo duvidei.

"Não é a morte que me importa, porque ela é um fato. O que me importa é o que eu faço da minha vida enquanto minha morte não acontece, para que essa vida não seja banal, superficial, fútil, pequena."

(Mario Sergio Cortella)

## RESUMO

ORSINI, Caio Saab. **A influência da cultura organizacional na adoção dos controles gerenciais em restaurantes japoneses de Campo Grande/MS.** (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração e Negócios – ESAN, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS, 2023.

Os controles gerenciais impactam diretamente na sobrevivência das empresas, em especial das MPEs, pois irão auxiliar a empresa a se adaptar ao ambiente e alcançar os resultados desejados. Abordou-se nesta pesquisa a cultura organizacional como fator determinante para o estabelecimento dos controles gerenciais. O objetivo deste estudo é analisar como a cultura organizacional influencia na adoção dos controles gerenciais em restaurantes japoneses em Campo Grande/MS. Para tal, conduziu-se uma pesquisa qualitativa de estudo multicaso, onde foram analisados dois restaurantes japoneses no município de Campo Grande/MS, um localizado na Feira Central e outro na região central da cidade. A coleta de dados ocorreu por meio de observação direta do autor, de visitas as redes sociais dos restaurantes participantes e da condução de entrevistas semiestruturadas com os fundadores/gestores dos restaurantes. Para o processamento dos dados utilizou-se o software Iramuteq, e a análise dos dados foi feita com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Os resultados das análises evidenciaram fortes diferenças na cultura organizacional dos restaurantes, além de revelarem que a cultura desvendada influencia diretamente a adoção dos controles gerenciais nos restaurantes participantes, sendo esses controles revelados como majoritariamente informais. Constatou-se que a cultura organizacional provocou significativas mudanças estruturais e diferentes formas de adaptação das organizações perante os desafios enfrentados, levando cada restaurante a adotar estruturas organizacionais muito diferentes entre si, com identidades organizacionais bem divergentes. No restaurante A, o ambiente é mais inclusivo, o processo de comunicação é eficaz, visão e valores são coerentes com os objetivos organizacionais, o gestor adota uma postura mais agressiva voltada a inovação de mercado, incentiva o trabalho em equipe, foca na satisfação do cliente e proporciona treinamento e integração. No restaurante B, constatou-se um maior distanciamento de poder, um ambiente desorganizado, o processo de trabalho é individualista, a comunicação organizacional é inadequada, a gestora foca na apenas na qualidade do produto, visão e valores não condizem com os objetivos organizacionais e com a postura da gestora. O nível evolutivo dos controles gerenciais percebidos é inicial, sendo bem rudimentar em um dos restaurantes analisados. Como contribuição prática, a partir dos resultados, sugere-se aos restaurantes integralizar novos controles gerenciais que permitam uma análise mais minuciosa dos custos gerados, para que seja possível um futuro estudo para redução dos custos operacionais. Especificamente para o restaurante na Feira Central, outra sugestão seria rever sua missão e visão de modo a melhor refletirem as crenças e valores expostos, além de compartilhar de forma clara com todos os colaboradores. Como contribuição acadêmica, esta pesquisa traz uma perspectiva nova ao tratar a cultura organizacional como elemento estratégico para adoção de controles gerenciais formais e informais e se diferencia ao abordar uma relação direta da cultura organizacional com a adoção dos controles gerenciais, explicando a escolha dos tipos de controles usados nas organizações estudadas para atingimento de seus objetivos estratégicos. Espera-se que esse estudo contribua com o estado da arte referente à relação da cultura



organizacional com os controles gerenciais. Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se analisar o nível de impacto do ambiente em que a empresa está inserida na formação da cultura organizacional e na adoção dos controles gerenciais.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Controle Gerencial; Restaurantes.

**ABSTRACT**

ORSINI, Caio Saab. **The influence of organizational culture on the adoption of managerial controls in Japanese restaurants in Campo Grande/MS.** (Master's Dissertation). Escola de Administração e Negócios – ESAN, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS, 2023.

Managerial controls highly affect the companies' survival, especially SMEs, as they will help the company adapt to the environment and achieve the desired outcomes. The organizational culture was approached in this research as a determining factor for the establishment of managerial controls. The objective of this study is to analyze how organizational culture influences the adoption of managerial controls in Japanese restaurants in Campo Grande/MS. Toward this, a qualitative research of multiple case studies was conducted, where two Japanese restaurants in the city of Campo Grande/MS were analyzed, one located in the Central Market and the other in the central region of the city. Data was collected through the author's direct observation, visits to the participating restaurants' social networks and conducting semi-structured interviews with the founders/managers of the restaurants. For data processing, the software Iramuteq was used, and data analysis was based on the content analysis technique proposed by Bardin (1977). The results of the analyzes showed strong differences in the organizational culture of the restaurants, in addition to revealing that the revealed culture directly influences the adoption of managerial controls in the participating restaurants, with these controls revealed to be mostly informal. It was found that the organizational culture caused significant structural changes and different ways of adapting in face of the incoming challenges, leading each restaurant to adopt organizational structures that were very different from each other, with very different organizational identities. In restaurant A, the environment is more inclusive, the communication process is effective, vision and values are coherent with organizational objectives, the manager adopts a more aggressive stance focused on market innovation, encourages teamwork, focuses on customer satisfaction client and provides training and onboarding. In restaurant B, there was a greater power distance, a disorganized environment, the work process is individualistic, organizational communication is inadequate, the manager focuses only on the quality of the product, vision and values do not match the organizational objectives and with the manager's attitude. The evolutionary level of perceived management controls is initial, almost rudimentary in one of the analyzed restaurants. As a practical contribution, based on the results, it is suggested that the restaurants integrate new management controls that allow a more detailed analysis of the incoming and outgoing costs, so that a future study to cost reduction is possible. Specifically for the restaurant at the Central Market, another suggestion would be to review its mission and vision in order to better reflect the beliefs and values exposed, in addition to clearly sharing it with all employees. As an academic contribution, this research brings a new perspective by treating organizational culture as a strategic element for the adoption of formal and informal management controls and differentiates itself by addressing a direct relationship between organizational culture and the adoption of management controls, explaining the choice of types of controls used in the organizations studied to achieve their strategic objectives. It is expected that this study contributes to the state of the art regarding the relationship between organizational culture and management controls. As a recommendation for future research, it is suggested to analyze the level of impact of the environment in which the company is inserted in the formation of the organizational culture and in the adoption of management controls.

**Keywords:** Organizational Culture; Managerial Control; Restaurants.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Categorias usadas para descrever cultura organizacional.....	25
Quadro 2 – Pressupostos fundamentais subjacentes que determinam a formação dos paradigmas culturais.....	33
Quadro 3 – Categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização.....	34
Quadro 4 – Proposta metodológica para desvendar a cultura organizacional.....	36
Quadro 5 – Estratégias de processamento de pessoas.....	37
Quadro 6 – Artigos anteriores que relacionam cultura organizacional com controle gerencial.....	45

Figura 1 – Os níveis de cultura e suas interações.....	28
Figura 2 – O modelo da Dinâmica Cultural.....	30
Figura 3 – Esquematização do caminho metodológico.....	60
Figura 4 – Esquematização da metodologia de Bardin.....	62
Figura 5 – Nuvem de Palavras da Entrevista A.....	67
Figura 6 – Análise de Similitude da Entrevista A.....	69
Figura 7 – Dendograma da Entrevista A.....	70
Figura 8 – Nuvem de Palavras da Entrevista B.....	73
Figura 9 – Análise de Similitude da Entrevista B.....	75
Figura 10 – Dendograma da Entrevista B.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência dos locais de aquisição de alimentos fora do lar .....	51
Tabela 2 – Protocolo da Pesquisa .....	58

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ABRASEL** – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

**CG** – Campo Grande

**ESAN** – Escola de Administração e Negócios

**IBPT** – Instituto Brasileiro de Pesquisa Tributária

**IMA** – *Institute of Management Accountants*

**MAIS** – Management Accounting Information System

**MPE** – Micro e Pequenas Empresas

**MS** – Mato Grosso do Sul

**NCG** – *Networking* de Contadores Gerenciais

**PMEs** – Pequenas e Médias Empresas

**PPGCC** – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**PIB** – Produto Interno Bruto

**QSI** – Qualidade do Sistema de Informação

**SCG** – Sistema de Controle Gerencial

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SME** – *Small and Medium Enterprises*

**UFMS** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>1.1. Objetivo</b> .....	20
<b>1.1.1. Objetivo Geral</b> .....	20
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b> .....	20
<b>1.2. Justificativa</b> .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
<b>2.1. Cultura Organizacional</b> .....	23
<b>2.1.1. Identificação da Cultura Organizacional</b> .....	31
<b>2.2. Sistema de Controle Gerencial</b> .....	39
<b>2.2.1. Controles Formais e Informais</b> .....	41
<b>2.3. Estudos Anteriores sobre Controle Gerencial e Cultura</b> .....	44
<b>2.4. Restaurantes</b> .....	50
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	56
<b>4. RESULTADOS</b> .....	65
<b>4.1. Tratamento dos Dados</b> .....	65
<b>4.1.1. Restaurante A</b> .....	66
<b>4.1.2. Restaurante B</b> .....	72
<b>4.2. Análise do Âmbito Cultura Organizacional</b> .....	79
<b>4.3. Análise do Âmbito Controle Gerencial</b> .....	88
<b>4.4. Discussão com os Pressupostos da Pesquisa</b> .....	96
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	98



<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE 1: Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE 2: Entrevista A.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE 3: Entrevista B.....</b>	<b>117</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento da internet e sua posterior popularização, bem como a ascensão das mídias sociais, representam a aproximação, de forma dinâmica e interativa, entre o consumidor e o mercado em geral. Um cenário marcado pelo aumento do consumo e por maior acesso às informações, graças a globalização e a evolução tecnológica.

Por outro lado, temos um país assolado por uma crise social e política que, devido à presente época de pandemia mundial, também lida com uma crise econômica. Assim, entre desafios políticos e grande instabilidade na economia, alguns setores ganharam mais atenção por não serem tão drasticamente afetados pelas medidas de restrição de funcionamento e de isolamento social, apresentando possibilidades econômicas que podem ajudar o país a se recuperar e se desenvolver.

Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2016 haviam cerca de 886 mil estabelecimentos, entre bares e restaurantes, no país. Em um curto período de cinco anos, mesmo com o fechamento de centenas de milhares de bares e restaurantes em todo país devido a pandemia, a ABRASEL estima que, em 2021, esse número cresceu para um total de mais de um milhão de bares e restaurantes em todo o território nacional. Desses negócios citados, 650 mil ainda são informais e 93,4% são micro e pequenos negócios.

De acordo com a ABRASEL, a região Centro Oeste concentra apenas 5% dos estabelecimentos comerciais formais desse setor, sendo o segundo menor índice entre as regiões brasileiras, ficando à frente apenas da região Norte. A grande “campeã” é a região sudeste com 60%.

A cidade de Campo Grande/MS apresenta um grande marco gastronômico, a Feira Central, referência turística da capital, muito influenciada pela cultura japonesa, fortemente enraizada na cidade. Dentre os diversos pratos, o sobá se destaca não somente como principal elemento comercializado, mas também como patrimônio cultural de Campo Grande (TOYAMA, 2017). Por outro lado, fora da Feira Central, o destaque fica com o sushi em suas diversas versões, em sua maioria já “abrasileiradas”.

Segundo dados do SEBRAE (2016), que desenvolveu uma análise em empresas criadas em 2012, em torno de 23% delas encerraram as atividades

apenas dois anos após a abertura, já em Mato Grosso do Sul (MS) essa taxa de mortalidade foi de 21%. Mais especificamente no setor de bares e restaurantes, 35% dos estabelecimentos fecham suas portas nesse mesmo período de dois anos.

Nesse contexto, diferentes fatores influenciam na sobrevivência ou mortalidade das empresas, mas um fator que merece destaque é a gestão empresarial, sendo que a maioria das empresas que compõe este índice se enquadram como micro ou pequenas empresas. Em outras palavras, uma gestão inadequada, muitas vezes decorrente da falta de conhecimentos de gestão, pode levar ao fim das atividades empresariais (SEBRAE, 2016).

Logo, é necessário ter um bom controle gerencial para manter a boa saúde financeira de uma empresa, além de facilitar o processo de expansão dos negócios e de enfrentamento de adversidades, como foi o caso da pandemia mundial do COVID-19.

Nesse sentido, Anthony (1965, p. 17) define controle gerencial como “o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização”. Merchant e Otley (2007) expandem esse conceito para ações dos gerentes que garantam o bom desempenho das organizações.

Desse modo, segundo Anthony (1965) e Merchant e Otley (2007), um sistema de controle gerencial deve auxiliar a empresa a se adaptar ao ambiente em que está inserida, alcançar os resultados desejados pelas partes interessadas e proteger a empresa contra ameaças ao bom desempenho. Em outras palavras, o controle gerencial é toda ação dos gestores para captar, usar e gerenciar recursos a fim de alcançar os objetivos da organização. Para concretização dessas ações, os gestores irão implementar controles gerenciais de diferentes formas, indo de procedimentos simples até os mais sofisticados e complexos sistemas.

Conforme Otley (2016), não existe uma forma universalmente adequada de controle gerencial que se aplica igualmente em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Assim, Otley (2016) afirma que devemos analisar se os controles de cada organização são adequados ao seu porte, a sua atividade, ao cenário econômico atual, entre outros fatores; não podemos cegamente replicar o resultado dessa análise para outra organização.

Outro fator importante para a gestão das empresas é a cultura organizacional. O universo cultural de uma empresa nos diz como essa empresa foi formada, em

qual período histórico surgiu, como se manteve em atividade e quais são seus processos e posicionamentos (FLEURY, 1996).

Souza (2020) descreve a cultura organizacional como um fator contingencial que pode justificar algumas das mudanças estruturais e das adaptações das empresas perante os desafios enfrentados, de acordo com a identidade organizacional de cada empresa, sendo também observada como influente na escolha dos meios de controle gerencial adotados por cada empresa.

Uma gestão eficiente, capaz de responder aos problemas organizacionais, deve ter a compreensão da cultura organizacional, a qual se torna essencial para as organizações que querem permanecer ativas no mercado, pois ela é responsável por manter a organização unida, a fim de que os funcionários, compartilhando desses pressupostos e valores, trabalhem para um objetivo comum que é o sucesso da organização (SHEIN, 2009).

Com base no exposto, tem-se a questão norteadora da pesquisa: Como a cultura organizacional influencia a adoção de controles gerenciais em restaurantes japoneses de Campo Grande/MS?

## **1.1. Objetivos**

### ***1.1.1. Objetivo Geral***

O objetivo deste estudo é analisar como a cultura organizacional influencia a adoção dos controles gerenciais dos restaurantes japoneses de Campo Grande/MS.

### ***1.1.2. Objetivos Específicos***

Para que este objetivo seja alcançado, o escopo do estudo irá abranger os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a cultura organizacional dos restaurantes participantes deste estudo;
- b) Descrever os controles gerenciais utilizados nesses restaurantes;
- c) Comparar a percepção de cultura organizacional dos gestores às suas estratégias gerenciais.

## 1.2. Justificativa

São escassas as obras científicas lançadas no mercado ou que estejam à disposição dos profissionais do setor de bares e restaurantes, bem como à disposição de pesquisadores e acadêmicos para uma possível avaliação bibliográfica e estudo aprofundado destas empresas.

Esta pesquisa busca preencher parte desta falta, fornecendo aos gestores desse setor novas e atualizadas informações para o processo de gestão. Tem-se, também, o intuito de incentivar novos estudos dentro dessa temática, pois análises qualitativas envolvendo a cultura organizacional das empresas são necessárias para ajudar a entender e fomentar a mudança de paradigma das pessoas envolvidas na gestão das empresas acerca da importância do controle gerencial.

Outra contribuição é a reflexão sobre a influência da cultura organizacional nos processos escolhidos pela empresa para desenvolver e controlar suas atividades, pois pode-se melhorar a apresentação de um processo para torná-lo mais aceitável aos usuários de acordo com a cultura da empresa.

Este estudo faz parte de uma trilogia de pesquisas no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), iniciado por Rocha (2019) com o estudo “Análise da sustentabilidade empresarial e sua inserção no controle gerencial dos hotéis de Bonito/MS”, seguida por Souza (2020) e seu estudo “Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial em Agências de Turismo em Campo Grande – MS”.

Rocha (2019) analisou como as práticas sustentáveis dos empreendimentos hoteleiros do município de Bonito/MS estão inseridas nos seus sistemas de controle gerencial na perspectiva das alavancas de controle de Simons (1995). Foi realizado um estudo multicaso, de abordagem qualitativa, através do uso de entrevistas semiestruturadas e de observação direta.

Nos três hotéis analisados, as práticas de sustentabilidade ambiental e social estão inseridas no sistema de crenças, já nos sistemas de limites, todos bem definidos, a dimensão da sustentabilidade que mais se manifesta é a social. A autora constatou que nos hotéis de gestão familiar, os sistemas de controles diagnósticos e de controles interativos estão melhor definidos do que no hotel de gestão de rede,

graças à possuírem maior autonomia nas tomadas de decisões gerenciais. Entretanto, a autora destacou a necessidade dos hotéis de gestão familiar de começar a integralizar as práticas ecológicas às práticas de controle gerencial, assim como a necessidade de todos os hotéis analisados de melhor estabelecer suas missões, em especial o hotel de gestão de rede que deve transmitir, de forma bem clara, essa informação às demais filiais.

Souza (2020) buscou entender como é a cultura organizacional e a sua influência no controle gerencial das agências de turismo de Campo Grande/MS. A autora realizou um estudo multicaso, de abordagem qualitativa, pautado na teoria contingencial, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas e pesquisas nos sites e redes sociais das agências analisadas.

A autora constatou diferenças na cultura organizacional das três agências de turismo que interferem em suas reações e suas escolhas, assim afirmando que o fator contingencial cultura organizacional pode justificar algumas das mudanças estruturais e das adaptações das agências perante os desafios enfrentados, de acordo com a identidade organizacional de cada agência. Ainda, dentre essas adaptações, o fator contingencial cultura organizacional foi observado como influente na escolha dos meios de controle gerencial adotados por cada agência.

Em relação a trilogia, esse estudo avança ao abordar uma relação direta da cultura organizacional com a adoção dos controles gerenciais, explicando a escolha dos tipos de controles usados nas organizações estudadas para atingimento de seus objetivos estratégicos.

É muito importante estudar e compreender as estratégias utilizadas pelas organizações para obter mais comprometimento, qualidade e produtividade dos seus funcionários (SCHEIN, 2009). Nesse contexto, este estudo também se justifica por trazer uma perspectiva nova ao tratar a cultura organizacional como elemento estratégico para adoção de controles gerenciais formais e informais, considerados instrumentos estratégicos das empresas para melhorar os resultados organizacionais e para obtenção de sucesso.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Cultura Organizacional

A cultura geral e a cultura organizacional se consagram como tema para diversos estudos em variadas áreas, como Antropologia, Sociologia, Psicologia, até mesmo dentre as Ciências Sociais Aplicadas. Esse fato, juntamente com outros fatores, pode justificar a ampla gama de conceitos e abordagens teórico-metodológicas (SCHEIN, 1990).

Beyer e Trice (1987) expõem que, na década de 70, surgiram diversos pesquisadores levando o conceito de cultura para analisar aspectos comportamentais em organizações. Dentre esses pesquisadores, um grande expoente do tema é Schein, que nos explica que as sociedades desenvolvem uma estrutura social, com leis, tradições e cultura próprias, como uma maneira de se estabilizarem, e que as organizações se comportam de forma análoga, desenvolvendo e conservando sua estrutura e cultura (SCHEIN, 1975, p. 10).

Para Lakatos (1985), a cultura é um fenômeno modelador do comportamento de todo e qualquer grupo de pessoas, com características próprias dos indivíduos presentes.

Hofstede (2011) diferencia a cultura social da cultura organizacional ao conceituar que a primeira reside em valores inconscientes, expressos por tendências gerais de se preferir determinados estados de coisas sobre outros; enquanto que a segunda reside em práticas observáveis e conscientes, expressas pela forma como as pessoas percebem o que ocorre no ambiente organizacional.

Nas organizações, a cultura será manifestada por uma rede de significados tecida pelos próprios integrantes da organização (GEERTZ, 1989). Em outras palavras, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de significados gerado por eventos organizacionais e atribuído aos mesmos pelos grupos desse ambiente (MARTIN, 1992).

Esses significados irão surgir ao longo do processo histórico de construção da organização e serão compartilhados nas relações entre os variados atores presentes no contexto organizacional. Martin (1982) analisou o efeito do histórico das organizações sobre seus procedimentos de comunicação interna.

Dessa maneira, Pfiffner e Sherwood (1965) afirmam que a cultura pode

viabilizar os processos de mudança ao longo do desenvolvimento das organizações. Beyer e Trice (1987) complementam ao explicar que os gestores da organização podem criar novos ritos ou modificar os ritos já existentes de modo que os novos valores implementados acentuem a mudança desejada.

Segundo Van Maanen e Barley (1985), a noção de que as organizações possuem cultura própria é atrativa por si só, pois implica que o comportamento humano é norteado, ainda que parcialmente, por uma vida social sustentada por uma coletividade.

Geertz (1989) afirma que não existe um consenso sobre a exata definição de cultura organizacional e alerta que nos estudos sobre cultura, é necessário escolher um caminho a percorrer, ou seja, seguir o entendimento de uma determinada corrente para não se perder em um emaranhado de conceitos divergentes.

Com uma quantidade desnecessária de diferentes conceitos sobre cultura organizacional, sob variados contextos, enfoques e paradigmas, muitas vezes divergentes entre si, Aktouf (1994) apresenta uma crítica a esse cenário caótico através da sua própria definição de cultura organizacional:

À primeira vista tem-se a impressão de que se trata de um quarto de despejo onde liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, maneiras de ser ou de vestir, determinantes inconscientes etc. se entrecruzam e colidem desordenadamente (AKTOUF, 1994, p. 43).

Segundo Schein (2009), vários autores utilizam-se de categorias distintas na tentativa de definir cultura organizacional, conforme apresentado no Quadro 1.



Quadro 1 – Categorias usadas para descrever cultura organizacional

<b>Categorias</b>	<b>Autores</b>
Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem	Goffman (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988); Trice e Beyer (1993, 1995); Van Maanen (1979)
Normas do grupo	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
Valores expostos	Deal e Kennedy (1982; 1999).
Filosofia formal	Ouchi (1981); Pascale e Athos (1981); Packard (1995).
Regras do jogo	Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
Clima	Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990; Tagiuri e Lwin (1968).
Habilidades natas	Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters Waterman (1982).
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge et al. (1994).
Significados compartilhados	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
Metáforas raízes ou símbolos de integração	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
Rituais e celebrações formais	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 12).

A categoria Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem diz respeito à linguagem, aos costumes e as tradições que se desenvolvem e aos rituais empregados em ampla variedade de situações.

As Normas do grupo são os padrões e os valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho. Já os Valores expostos são os princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum.

A Filosofia formal corresponde aos princípios ideológicos e às amplas políticas que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders*.

As Regras do jogo são as regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional.

O Clima é o sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo

que os membros da organização interagem entre si. Enquanto os Significados compartilhados são os entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.

Na categoria Habilidades natas, são abordadas as competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas. São habilidades de fazer certas coisas que passam de geração e geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito.

Os Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos são os modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização.

As Metáforas raízes ou símbolos de integração são as formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.

A última categoria, Rituais e celebrações formais, abrange as maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes.

Pettigrew (1979), Schein (1993), Aktouf (1994) e Fleury (1996) concordam com os seguintes pressupostos básicos da cultura organizacional:

- I. Toda organização possui uma cultura;
- II. Essa cultura explica os fenômenos que ocorrem na organização;
- III. A cultura influencia, positiva ou negativamente, o desempenho organizacional;
- IV. Ela pode ser desvendada, gerenciada e modificada.

Hofstede, Milosevic, Neuijen e Ohayv (1990) afirmam que o termo “cultura organizacional” entrou para literatura acadêmica em 1979, com o artigo “*On Studying Organizational Cultures*” de Pettigrew publicado pela *Administrative Science Quarterly*. Para Pettigrew (1979), a cultura organizacional é “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período”. Já Beyer e Trice (1987) descrevem a cultura organizacional como uma “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Mas é a definição de Schein (1984)

que é o conceito mais difundido de cultura organizacional.

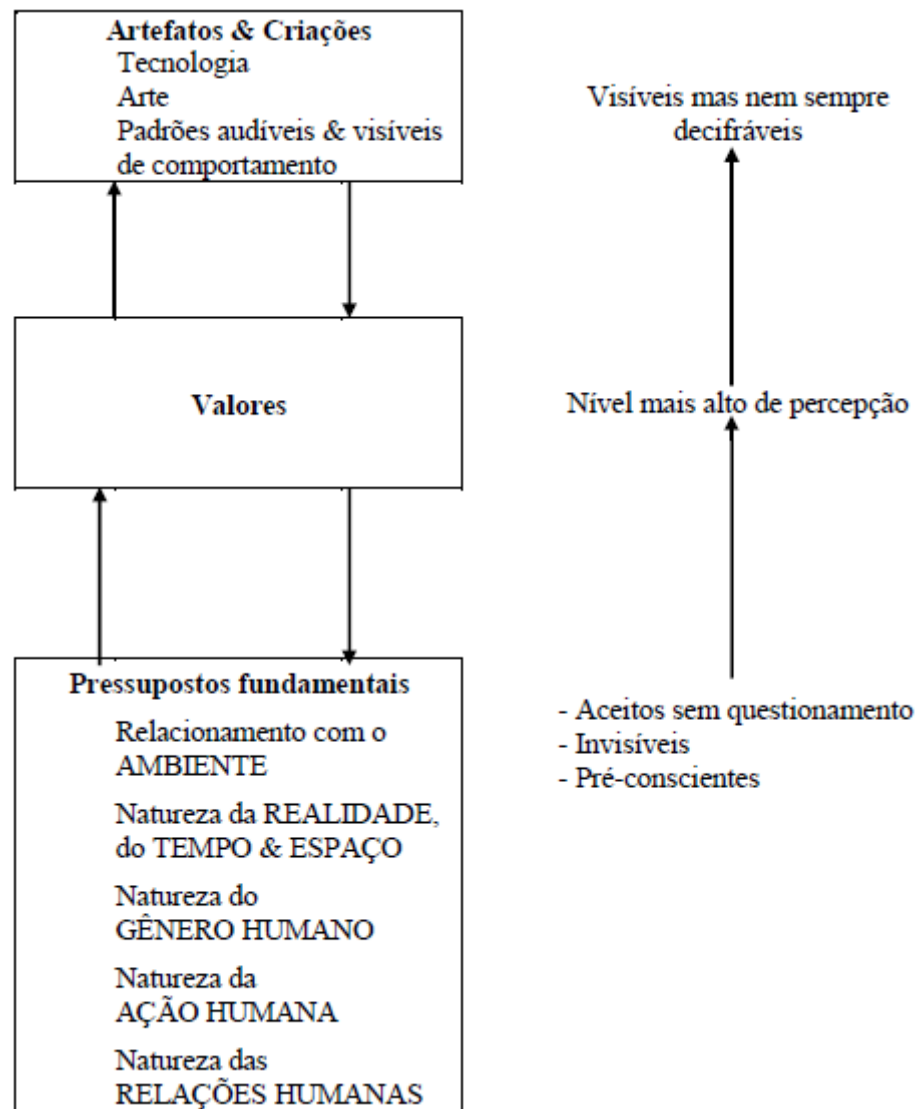
Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 9).

Schein (2009) desenvolveu um constructo de cultura, o qual ele considerado como algo dinâmico que pode ser criado, aprendido, transmitido e até modificado pela liderança da organização. Ainda, o autor considera que cultura e liderança são lados de uma mesma moeda.

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda (SCHEIN, 2009, p. 1).

O autor supracitado também esclarece que a cultura organizacional pode ser expressa em três diferentes níveis, cada qual com suas devidas particularidades, sendo eles: artefatos culturais visíveis; crenças e valores; pressupostos inconscientes. Os níveis de cultura descritos por Schein (1984; 2009) podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 – Os níveis de cultura e suas interações



Fonte: Schein (1984, p. 4).

O primeiro nível, artefatos culturais visíveis, Schein (2009, p. 24) define como: “Estruturas e processos organizacionais visíveis”. Exemplos desses artefatos visíveis são a arquitetura do ambiente físico, linguagem e vestes utilizadas no ambiente organizacional, layout da organização, tecnologia disponível, ritos e cerimônias observáveis.

Esse nível ainda é superficial, pois apesar dos artefatos traduzirem a expressão da cultura organizacional, não são capazes de explicar os fatores mais complexos da cultura da empresa. Schein (1984) considera esse nível de análise como traiçoeiro, pois, ainda que esses artefatos sejam facilmente percebidos

“como” o ambiente está estruturado e “quais” são os padrões comportamentais discerníveis), são de difícil interpretação (“por que” o grupo se comporta do modo que o faz), já que dependem de uma lógica subjacente a qual frequentemente falhamos em entender.

O segundo nível é o das crenças e valores expostos, que irão governar o comportamento das pessoas. De modo geral, são o conjunto de soluções propostas pelos líderes para auxiliar nas decisões organizacionais. Estamos diante dos valores manifestos da cultura, ou, em outras palavras, são o que as pessoas dizem ser a razão por trás de seus comportamentos ou que elas idealmente gostariam que fosse. Nesse último caso, Schein (1984) afirma que as razões subjacentes permanecem ocultas ou inconscientes. Schein (2009, p. 24) apresenta esse nível como: “Estratégias, metas, filosofias”.

Esse é o nível mais alto que é passível de observação direta. Todavia, essa não é uma observação fácil, sendo necessário um “empurrãozinho”. Schein (1984, p. 3) sugere que é necessário “inferi-los por meio de entrevistar os membros importantes da organização ou se restringir à análise de artefatos como documentos, regulamentos e normas”.

No nível mais profundo, o dos pressupostos fundamentais inconscientes, temos os fatores determinantes do modo de perceber, sentir, pensar e agir de um grupo. Schein (2009, p. 24) considera esse o nível mais importante para uma análise da cultura organizacional e o define como: “Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros”.

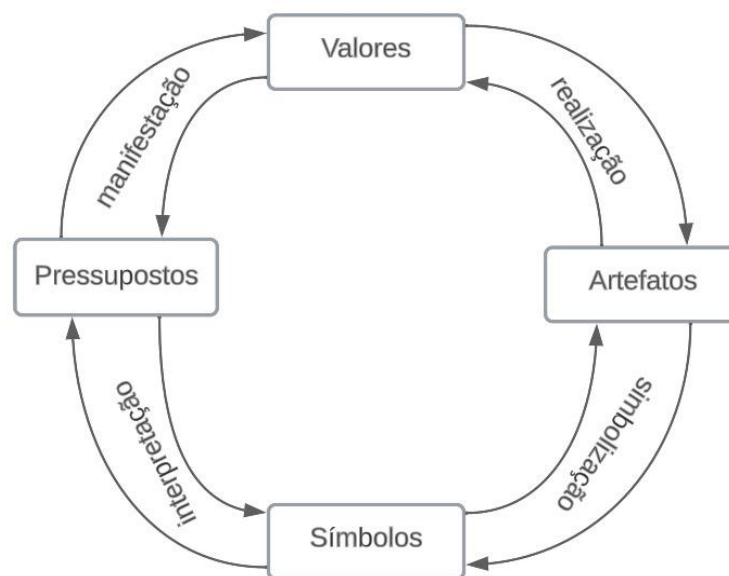
Certos valores e crenças abstratos são compartilhados entre os membros de um grupo e acabam por guiá-los a determinado comportamento, que, por sua vez, se mostra adequado para a solução de problemas. Assim, esses valores e crenças gradativamente irão se transformar em um pressuposto subjacente que irá explicar como as coisas são. Conforme esse pressuposto se torna inquestionável (*taken for granted*), ele some do consciente da percepção consciente (SCHEIN, 1984; FLEURY, 1996). Agora parte do inconsciente do grupo, esses pressupostos passam a padronizar a forma de percepção e ação dos membros desse grupo.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em

outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles (SCHEIN, 2009, p. 33).

Hatch (1993) também expõe uma relação entre pressupostos fundamentais, valores e artefatos enquanto processos prospectivos (proativos) ou retrospectivos (retroativos). A figura do modelo proposto pela autora é apresentada abaixo.

Figura 2 – O modelo da dinâmica cultural



Fonte: Adaptado de Hatch (1993, p. 363).

Hatch (1993) não enxerga a cultura como uma linearidade, mas sim como circularidade composta por quatro processos: manifestação, realização, simbolização e interpretação; conforme a Figura 2. Essa autora afirma que os processos prospectivos representam a possibilidade de reflexão e consciência cultural, enquanto os processos retrospectivos representam o papel da ação na cultura.

Em concordância com Schein (1984; 2009), Pettigrew (1996) também considera que a cultura se manifesta em diferentes níveis, sendo o nível mais superficial correspondente às manifestações facilmente observáveis nos ambientes organizacionais. Enquanto que no nível mais profundo, tem-se os pressupostos fundamentais inconscientes, os quais o autor também considera como sendo os

principais determinantes para a análise da cultura organizacional das empresas.

Schein abriu uma das vertentes mais promissoras para o estudo da cultura nas organizações, mas Fleury (1996) alerta que o autor limitou suas categorias ao considerar os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização.

A autora explica que Schein não considerou a dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel na legitimação da ordem, no ocultamento das contradições e nas relações de dominação. Assim sendo, tem-se um novo marco para essa temática com as investigações de Pagès, Bonetti, Gaulesias e Descendre (1987) que incorporaram as dimensões e relações do poder aos estudos sobre cultura organizacional.

Pagès et al. (1987) concebem a cultura organizacional como uma ideologia. Foi constatado em seus estudos que os membros seguiam rigidamente os preceitos dessa ideologia por que participavam ativamente de sua elaboração. Eles estão submersos em um processo de autopersuasão, contribuindo para suas próprias subjugações, ou seja, não depende do discurso dos gestores, mascara as relações sociais e reforça a dominação e exploração dos trabalhadores.

Além da análise psicológica quanto a produção e as medições ideológicas nas organizações, Pagès et al. (1987) também abordam os aspectos econômicos e políticos da vida organizacional, desenhando um quadro complexo sobre a relação de poder entre o indivíduo e a organização.

Complementando as ideias de Pagès et al. (1987), Fischer (1996) afirma que o poder não está fixo em determinado ponto da estrutura organizacional, ou seja, não pode ser atribuído a uma pessoa ou grupo de pessoas. A autora explica que o poder não possui uma entidade própria e é difundido pelos membros da organização através das práticas e das relações entre as pessoas. Aquilo que pode ser estudado são suas manifestações.

### ***2.1.1. Identificação da Cultura Organizacional***

A cultura organizacional não é unitária, ela é afetada pelas influências ambientais, que, por sua vez, criam um conjunto de subculturas sobrepostas que podem existir em harmonia, indiferença ou conflito (MARTIN, 1992).

Fleury (1996) explica que os grupos com funções ocupacionais semelhantes

propendem a desenvolver culturas próprias dentro da organização, sendo essas subculturas organizacionais: cultura dos gerentes, cultura da contabilidade, cultura do setor de operações, etc. Essas subculturas organizacionais refletem agrupamentos culturais da organização (MARTIN, 1992).

Sem embargo, partindo do pressuposto de que a organização como um todo passou pelo mesmo conjunto de experiências, é presumível de que a cultura organizacional prevaleça sobre as diversas subculturas emergentes (SCHEIN, 1984; FLEURY, 1996).

Schein (1984; 2009) atribui grande papel aos fundadores da organização no processo de moldar seu padrão cultural, ou seja, seu conjunto de pressupostos básicos que orientam as crenças e atitudes organizacionais. Isso ocorre, pois, os fundadores, primeiros líderes da organização, ao buscarem formas próprias de se lidar com os problemas da instituição, imprimem seus valores, suas crenças, seus princípios e sua visão do papel que a organização deve desempenhar, que acabam absorvidos pelos demais membros desse ambiente (FLEURY, 1996).

Na visão *scheiniana*, a liderança é a fonte de criação, manipulação e extinção de uma cultura organizacional. Caso a visão proposta pelo líder seja adequada e permaneça funcional, ela irá gradativamente se transformar de uma suposição do líder para uma suposição compartilhada (SCHEIN, 2009).

Nesse contexto, Fleury (1996, p. 21), consubstanciada em Schein (1984, p. 3), afirma: “Para decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos”. Esses pressupostos assumem um padrão específico que Schein (1984; 2009) nomeia de “paradigma cultural”. Nas palavras do autor: “Um paradigma cultural é um conjunto de pressupostos que se interpenetram, formando um padrão coerente” (SCHEIN, 1984, p. 3).

Dessarte, para a investigação da cultura em uma organização, é essencial que o pesquisador considere os aspectos elencados no Quadro 2.



Quadro 2 – Pressupostos fundamentais subjacentes que determinam a formação dos paradigmas culturais

1. <b>Relacionamento da organização com seu ambiente.</b> Reflexão sobre como os membros-chave da organização veem o relacionamento do gênero humano com a natureza.
2. <b>Natureza da realidade e da verdade.</b> Aqui estão as regras linguísticas e comportamentais, conceitos básicos de tempo, de espaço e de propriedade.
3. <b>Natureza do gênero humano.</b> Elementos da natureza humana, o que significa ser “humano” e quais são seus atributos.
4. <b>Natureza da ação humana.</b> O que é visto como “certo” que os seres humanos fazem, baseado nos pressupostos acima sobre a realidade, o ambiente e o gênero humano.
5. <b>Natureza dos relacionamentos humanos.</b> O que é visto como a maneira “correta” para as pessoas se relacionarem umas com as outras.

Fonte: Adaptado de Schein (1984, p. 6).

No primeiro aspecto, refletindo até pressupostos mais profundos sobre o relacionamento do gênero humano com a natureza, pode-se investigar se os membros-chave da organização veem o relacionamento como de dominância, submissão, harmonização, busca de nicho apropriado, e assim por diante.

Na sequência, temos as regras linguísticas e comportamentais que definem o que é e o que não é real, o que é um “fato”, como a verdade é determinada em última instância, se a verdade é “revelada” ou “descoberta; conceitos básicos de tempo como linear ou cíclico, monocrônico ou policrônico; conceitos básicos de espaço, se limitado ou infinito a o conceito de propriedade, se comunal ou individual, e assim por diante.

No terceiro aspecto, são analisados elementos da natureza humana, como: o que significa ser “humano” e quais atributos são considerados intrínsecos ou definitivos; se a natureza humana é boa, má ou neutra; se os seres humanos são suscetíveis de aperfeiçoamento ou não; o que é melhor, Teoria X ou Teoria Y.

Em seguida, com base nos pressupostos anteriores sobre a realidade, o ambiente e o gênero humano, questiona-se o que é visto como “certo” que os seres humanos fazem: ser ativo, ser passivo, responsável pelo próprio desenvolvimento, fatalista; reflete-se sobre o que é trabalho e o que é lazer.

Por fim, analisa-se o que é visto como a maneira “correta” para as pessoas se relacionarem umas com as outras: distribuírem poder ou amor; a vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou colaborativa, deve ser baseada na tradicional

autoridade linear, na lei, ou no carisma.

Schein (1984) explica que um pesquisador que, ao investigar a cultura organizacional, permaneça nos níveis dos artefatos ou das crenças e valores, estará apenas constatando as manifestações da cultura, e não sua essência, sendo necessário, para tal, a identificação e o esclarecimento dos paradigmas culturais subjacentes.

Afinal, como podemos decifrar o paradigma? Schein (1984) expõe quatro modos de aproximação que devem ser usados conjuntamente, expressos no Quadro 3. Fleury (1996, p. 21) comenta: “Estas dimensões se configuram como categorias teóricas, derivadas do modelo teórico desenvolvido pelo autor”.

Quadro 3 – Categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização

<p><b>1. Analisar o processo e o conteúdo de socialização de novos membros.</b> Por meio de entrevistar os “agentes de socialização”, como supervisores e parceiros mais antigos de novos membros, é possível identificar algumas das áreas importantes da cultura. Mas alguns elementos da cultura não serão descobertos dessa maneira, porque eles não são revelados a neófitos ou a membros dos escalões inferiores da hierarquia da organização.</p>
<p><b>2. Analisar respostas a incidentes críticos da história da organização.</b> Construindo cuidadosamente uma “biografia organizacional” a partir de documentos, entrevistas e talvez até por cuidadosa pesquisa junto a membros importantes do presente e do passado, é possível identificar os períodos mais significativos da formação da cultura. Para cada crise ou incidente crítico que for identificado é necessário então determinar o que foi feito e por que, e qual foi o desfecho. Para inferir os pressupostos fundamentais subjacentes deve-se dar atenção aos pontos relevantes apontados nas razões dadas a favor das ações tomadas.</p>
<p><b>3. Analisar crenças, valores e pressupostos dos criadores ou portadores da cultura.</b> Quando entrevistando fundadores, líderes atuais, ou criadores da cultura ou seus portadores, é necessário primeiramente elaborar uma cronologia aberta da história de cada uma dessas pessoas na organização – seus objetivos, modos de agir e avaliação de desfechos de ações tomadas.</p>
<p><b>4. Explorar e analisar com membros da organização anomalias ou peculiaridades intrigantes observadas ou reveladas nas entrevistas.</b> É a <i>investigação conjunta</i> que ajudará a explicitar os pressupostos fundamentais e determinar como eles se interpenetram para estruturar o paradigma cultural.</p>

Fonte: Adaptado de Schein (1984).

Schein (1984) explica que os três primeiros modos de aproximação se complementam mutuamente, e pelo menos um deles deve ser utilizado para cobrir sistematicamente todos os pontos relacionados à adaptação externa e à integração interna. Todavia, para expor os pressupostos fundamentais subjacentes e decifrar o

paradigma, o quarto método é imprescindível, pois irá ajudar o membro da organização a pôr a descoberto os próprios pressupostos.

Desse modo, é possível sintetizar que o método adequado para se decifrar a cultura de uma organização corresponde a uma combinação de entrevistas, observações e investigações conjuntas com membros específicos da organização, priorizando-se os fundadores ou, na ausência desses, seus sucessores. Schein (1984, p. 8) diz que é necessário “desvelar as crenças inconscientes que são postas como a essência da cultura”.

O rol de conhecimentos adquirido ao dialogar com autores de diferentes enfoques teóricos (Thiollent, Schein, Durhan, Berger e Luckmann, Beyer e Trice, Pagès et al, Segnini, Van Maanen, Duncan, Pettigrew, Smircich, Fischer), adicionados a vasta experiência em pesquisas e intervenções organizacionais, levou Fleury (1996) a desenvolver uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização. Julga-se válido, antes, apresentar o conceito de cultura organizacional na visão da autora.

Em nossa proposta, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p. 22).

A proposta de Fleury abarca os seguintes processos para se desvendar a cultura de uma organização: 1) Recuperação Histórica da Organização; 2) Análise do Processo de Socialização de Novos Membros; 3) Análise das Políticas de Recursos Humanos; 4) Mapeamento do Processo de Comunicação; 5) Análise da Organização do Processo de Trabalho. Esses processos são agrupados e resumidos no Quadro 4 para facilitar o entendimento.

#### Quadro 4 – Proposta metodológica para desvendar a cultura organizacional

<p><b>1. O histórico das organizações.</b> Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época. Investigar os incidentes críticos. Enfatiza o papel fundamental do fundador na construção da identidade da organização.</p>
<p><b>2. O processo de socialização de novos membros.</b> Transmitir e incorporar os valores e comportamentos através das estratégias de integração do indivíduo à organização. Desenvolver programas de integração de novos funcionários de diferentes formatos e durações. Inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais. Evidencia a importância da socialização na reprodução do universo simbólico.</p>
<p><b>3. As políticas de recursos humanos.</b> Analisar as políticas explícitas e implícitas e observar suas consistências e inconsistências. Propicia a mediação da relação entre capital e trabalho. Tem papel relevante no processo de construção de identidade da organização.</p>
<p><b>4. O processo de comunicação.</b> Identificar os meios de comunicação possibilita desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização. Introdução de novos canais de comunicação. Constitui elementos essenciais de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Evidencia o papel do sistema de comunicações na compreensão deste universo.</p>
<p><b>5. A organização do processo de trabalho.</b> Analisar a organização do processo de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e o mapeamento das relações de poder entre as categorias de trabalhadores e entre áreas da organização. Possibilita desvendar os aspectos formadores da identidade organizacional. Fornece o referencial para se decifrar a dimensão política construtiva do elemento simbólico.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira abordagem serve para entender a natureza da organização. Logo, é necessário recuperar o momento de criação dessa organização e sua inserção no contexto político e econômico da época. O fundador da organização detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem papel fundamental na construção da identidade organizacional (FLEURY, 1996; SCHEIN, 1984).

Fleury (1996, p. 23) enfatiza: “Ainda nesta recuperação histórica é importante investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos”. Durante esses períodos de incerteza, o tecido simbólico se encontra mais fragilizado, sendo mais fácil de trazê-los à tona de forma clara e concisa.

O segundo caminho é para entender como os valores e os comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos membros, o que ocorre através das estratégias de integração do indivíduo à organização.

Fleury (1996) esclarece que os rituais de socialização desempenham, simultaneamente, o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e de delimitação do

processo de exclusão dos demais.

Van Maanen e Schein (1979) explicam que é durante o processo de socialização que os novos membros irão aprender os valores, normas e comportamentos exigidos que os permitirão se integrarem na organização. Os autores também afirmam que este é um processo contínuo que perdurará por toda carreira do indivíduo.

Berger e Luckmann (1985) dividem o processo de socialização em dois estágios: socialização primária e socialização secundária. Aquela ocorre no âmbito familiar, através de vínculos emocionais e afetivos. Já a segunda, ocorre em outros grupos sociais dos quais o indivíduo faça parte, sendo, no ambiente organizacional, sua análise essencial para entender a integração desse indivíduo na organização.

Van Maanen (1996) nomeia a socialização organizacional de “processamento de pessoas” e desenvolve estratégias de se processar pessoas (estratégias de socialização) sobre sete dimensões que são sintetizadas no Quadro 5.

#### Quadro 5 – Estratégias de processamento de pessoas

<p><b>1. Estratégias formais e informais de socialização.</b>  Formal → preparação do novato para ocupar um cargo específico na organização.  Informal → aprendizagem ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição.</p>
<p><b>2. Estratégias individuais e coletivas de socialização.</b>  Coletiva → os novatos são agrupados em conjunto para o início e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados relativamente similares.  Individual → não é homogênea, depende da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato.</p>
<p><b>3. Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização.</b>  Sequencial → processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, por meio dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização.  Não sequencial → estágio transitório e sem uma relação com outras etapas anteriormente realizadas.</p>
<p><b>4. Estratégias fixas e variáveis de socialização.</b>  Fixa → o tempo de transição é padronizado.  Variável → a dimensão tempo do período de transição é desconhecida.</p>
<p><b>5. Estratégias de socialização por competição ou por concurso.</b>  Competição → separação dos novos integrantes em grupos de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos, que atuam por conta própria.  Concurso → possibilita uma certa participação e uma cooperação entre os indivíduos.</p>
<p><b>6. Estratégias de socialização em série e isoladas.</b>  Em série → prepara os novos integrantes para assumir diversos papéis organizacionais similares, sendo uma garantia de que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo.  Isolada → o indivíduo é socializado a partir de sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido, estimula a criatividade e a iniciativa, mas pode gerar confusão no indivíduo.</p>

## Quadro 5 – Estratégias de processamento de pessoas

Continuação...

### 7. Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento.

Investidura = confirmar e estabelecer a viabilidade e utilidade dos valores pessoais dos novatos.

Despojamento = destruir e despojar certos valores e crenças dos novatos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas estratégias resultam na adequação mútua entre colaboradores e organização, ampliando as chances de desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários, e, se adotadas de forma consciente e planejada por aqueles que gerenciam, tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as chances de obtenção das respostas esperadas (VAN MAANEN, 1996).

A terceira abordagem, as políticas de recursos humanos, são importantes para a construção da identidade da organização, já que são responsáveis pela mediação entre o capital e o trabalho na organização (FLEURY, 1996). Aqui se enquadram as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos e as políticas de remuneração e carreira.

Analisar as políticas de recursos humanos, explícitas e implícitas (esta principalmente), e observar suas consistências e inconsistências, possibilitará ao pesquisador decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização.

Na sequência, Fleury (1996) evidencia o papel do sistema de comunicações na compreensão do universo simbólico de uma organização, já que este possui elementos essenciais para criação, transmissão e cristalização desse universo organizacional.

A autora também afirma que o pesquisador deve mapear o sistema de comunicações para desvendar as relações entre os grupos, categorias e áreas da organização. Logo, fica evidente que o pesquisador deve se atentar não somente aos meios e instrumentos de comunicação, mas também à relação entre quem se comunica. Schein (1975) explica que, apesar de parecer simples, observar o processo de comunicação pode ser bem complicado, pois a informação transferida é muitas vezes bastante variável e altamente complexa.

O supracitado autor esclarece que o procedimento de observar “quem comunica a quem” não é tão difícil com as comunicações escritas (ainda mais se

estiverem devidamente endereçadas), mas pode ser bastante difícil numa situação de discussão em grupo, uma vez que as pessoas frequentemente não são muito explícitas com respeito a quem estão se dirigindo. É também possível desvendar a relação implícita entre membros ao observar no processo de comunicação “quem fala depois de quem”, de que forma é falado e “quem interrompe quem” (SCHEIN, 1975).

O caminho final será a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e o mapeamento das relações de poder entre as categorias de trabalhadores e entre as áreas organizacionais, ambas possíveis através da análise, tecnológica e social, da organização do processo de trabalho. Fleury (1996) considera essa análise uma categoria metodológica importante para desvendar os aspectos formadores da identidade organizacional.

Fleury (1996) expõe que essa categoria possibilita decifrar a dimensão política que constitui o elemento simbólico, mas adverte que, para entender como esses elementos ocultam e instrumentalizam as relações de poder, é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes deste processo.

Conforme explicado por Otley (2016), não existe um sistema de controle gerencial que se adequa universalmente em qualquer organização. Por isso, é necessário analisar os fatores internos e externos que podem impactar a organização. Neste estudo, iremos abordar a cultura organizacional, elemento amplamente tratado nessa seção, como fator capaz de impactar os controles gerenciais, elemento que iremos tratar na próxima seção, e iremos abordar na seção final deste capítulo os estudos anteriores que também relacionam ambos elementos e ajudam a embasar esta pesquisa.

## **2.2. Sistema de Controle Gerencial**

A contabilidade gerencial, como parte integrante do processo de gestão, agrega valor de forma distinta, investigando continuamente se os recursos são usados de forma eficaz pelas organizações na criação de valor para os acionistas, clientes ou outras partes interessadas (DIEHL, 2017).

Hansen e Mowen (2001) afirmam que a contabilidade gerencial é constituída na parte do sistema contábil que se dedica às informações para os usuários internos da entidade. Enquanto Burns e Scapens (2000), baseados na abordagem

econômica de Scapens e Arnold (1986), agregam ao apresentar a contabilidade gerencial como a provisão de informações designadas para permitir os tomadores de decisões racionais a formularem decisões otimizadas.

Desse modo, podemos sintetizar a contabilidade gerencial como a parte do processo de gestão focada no uso eficaz de recursos no estabelecimento de combinações de estratégias que apóiam os objetivos organizacionais, desenvolvendo e mantendo as capacidades organizacionais necessárias para a realização da estratégia e negociando a mudança de estratégia e capacidade necessária para garantir o sucesso organizacional contínuo e sobrevivência (FREZATTI; ROCHA; NASCIMENTO; JUNQUEIRA, 2009; DIEHL, 2017).

Otley (1994) concorda com esse posicionamento ao apresentar a definição da contabilidade gerencial como o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos serão obtidos e utilizados eficientemente no cumprimento dos objetivos da organização. Otley (2003) afirma que seu uso pode facilitar a gestão das empresas e permitir o acompanhamento das atividades rumo aos seus objetivos.

Assim sendo, Anthony e Govindarajan (2008) acrescentam que a contabilidade gerencial é constituída por mecanismos que geram informações a serem utilizadas como subsídio às ações dos gestores e amparo organizacional.

Nesse sentido, a confiabilidade das informações contábeis, quanto à suficiência, validade e exatidão dos dados, depende da qualidade da estrutura do sistema de controle (BORDIN; SARAIVA, 2006).

Um sistema de controle gerencial (SCG) deve auxiliar a empresa a se adaptar ao ambiente em que está inserida, alcançar os resultados desejados pelas partes interessadas e proteger a empresa contra ameaças ao bom desempenho (MERCHANT; OTLEY, 2007).

Desse modo, o controle é um instrumento de gestão com as funções de prevenir ações ou mudanças inadequadas, não previstas ou autorizadas. Para Anthony (1974), é um mecanismo para implantação de estratégia.

Outra função do controle corresponde não somente a proporcionar, mas também garantir a observância das diretrizes e orientações institucionais. Outrossim, corresponde a uma fase implícita ao processo decisório que avalia a eficácia empresarial, do ponto de vista econômico, financeiro e operacional, culminando no empreendimento de ações corretivas e preventivas (PEREIRA, 2004).

Controle Gerencial é a parte do processo de gestão que se concentra no uso



de recursos organizacionais, que devem ser efetiva e eficientemente obtidos e aplicados na realização dos objetivos da organização (ANTHONY, 1965; 1974; FLAMHOLTZ, 1979; 1996; JOHNSON; KAPLAN, 1993; OTLEY; 1994).

Já Flamholtz (1979) caracteriza o controle gerencial como o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.

Conforme o *Institute of Management Accountants* - IMA, refere-se aos processos e às tecnologias gerenciais que visam agregar valor às organizações por meio do alcance do uso efetivo dos recursos, em contextos dinâmicos e competitivos. Merchant e Otley (2007) dão crédito aos gerentes ao longo desse processo, pois serão as ações destes que irão garantir o bom desempenho das organizações.

O IMA (2008) apresenta o Controle Gerencial como sendo uma área “que envolve parceria na tomada de decisões de gestão, elaboração de sistemas de gestão de planejamento e desempenho e fornecimento de *expertise* em relatórios financeiros e controle para auxiliar a gestão na formulação e implementação da estratégia de uma organização”.

Assim, os controles gerenciais também são capazes de influenciar a adoção de estratégias específicas pelos demais indivíduos inseridos na organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

### **2.2.1. Controles Formais e Informais**

Segundo Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005), os procedimentos contábeis, em conjunto com as informações provenientes dos controles gerenciais, são capazes de prover os meios para se demonstrar o desempenho econômico e organizacional, definir os direitos dos indivíduos (e grupos de indivíduos) e estabelecer as diretrizes para a implementação das ações que envolvem decisões estratégicas para a organização.

Scapens (1994) comenta que os sistemas e artefatos de contabilidade gerencial constituem regras e rotinas estáveis. Conceito esse que evolui em Burns e Scapens (2000), onde o objeto em questão é concebido como uma prática organizacional rotineira e potencialmente institucionalizada, ou seja, com o tempo, a contabilidade gerencial pode sustentar as formas inquestionáveis (*taken for granted*)

de pensamento e ação em uma organização.

Goebel e Weißenberger (2017) afirmam que o SCG consiste em mecanismos ou controles formais e informais. O emprego de controles gerenciais, tanto formais quanto informais, produz informações que são relevantes ao processo de tomada de decisão e que estão diretamente ligadas aos objetivos das organizações (OTLEY, 2003).

Para Simons (1995) o SCG consiste no conjunto de informações usadas para subsidiar as ações dos gestores, aplicadas na manutenção de atividades, no acompanhamento dos processos e na aplicação de medidas corretivas. Para o autor, o SCG é frequentemente oriundo de ferramentas formais de controle gerencial (controles de resultados e de ação, como os sistemas de avaliação de desempenho, orçamentos, *balanced scorecard*, códigos de conduta ou políticas corporativas), mas os controles informais (controles pessoais e culturais, como abordagens adequadas de treinamento e desenvolvimento de funcionários ou cultura corporativa coerente com o comportamento do indivíduo) se firmam como importantes mecanismos auxiliares aos gestores.

Nas últimas décadas, assim como explicam Goebel e Weißenberger (2017), as empresas vem refinando seus controles centrais para um uso mais intenso de controles informais, com o objetivo de reduzir a dependência dos indicadores de desempenho baseados nas formais informações contábeis e de influenciar o comportamento dos funcionários através de mecanismos que promovam o entendimento dos objetivos organizacionais gerais e que minimizem preferências individuais divergentes. Desse modo, o capital humano passa a ser considerado como um recurso estratégico cada vez mais importante e, para que as organizações tenham sucesso, é necessário que sejam muito bem desenhados os elementos formais e informais dos sistemas de controle (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Abernethy e Brownell (1997) comentam que as características das atividades desempenhadas pela organização, por si só já levantam o questionamento quanto a aptidão dos controles contábeis (formais) convencionais, prospectando que as organizações deveriam adotar uma variedade de controles não contábeis (informais) caso quisessem otimizar sua efetividade.

Controles formais são baseados em padrões explícitos e quantificáveis, e estão associados a alocação de recompensas extrínsecas (por exemplo, aumento salarial ou compensação por alto desempenho), enquanto controles informais afetam

indiretamente as motivações e o comportamento dos funcionários, sendo relacionados a provisão de recompensas intrínsecas (por exemplo, maior autonomia ou oportunidade de desenvolvimento pessoal), embora alguns controles informais possam apresentar elementos formais, são considerados mais informais do que formais por terem um foco mais indireto (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017; MALMI; BROWN, 2008; ABERNETHY; BROWNELL, 1997; FLAMHOLTZ, 1996; FISHER 1995).

Conforme Goebel e Weißenberger (2017), os controles formais são divididos em controles de resultados e de ações: os controles de resultados são os indicadores financeiros e não-financeiros usados para definir os resultados esperados e para avaliar e monitorar o desempenho dos funcionários, já os controles de ações servem para garantir que os funcionários irão conduzir apenas atividades benéficas para a organização.

Outrossim, os controles informais são divididos em controles de pessoal e culturais: os controles de pessoal são os pré-requisitos desenhados para promover a motivação individual, enquanto os controles culturais são as normas e os valores esperados que definem as convenções sociais (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Abernethy e Brownell (1997) concluíram em seu estudo que os controles formais são bem efetivos em atividades rotineiras, com poucas incertezas, enquanto que os controles informais têm sua efetividade crescente quanto maior for a incerteza da atividade, sendo mais adequados às atividades não rotineiras do que os controles formais.

Os autores supracitados trabalham a incerteza das atividades em duas dimensões: a analisabilidade das atividades e o número de exceções. A primeira corresponde a existência (alta analisabilidade) ou falta (baixa analisabilidade) de técnicas bem estabelecidas para a execução das atividades, enquanto a segunda se trata do grau de variação que as atividades podem sofrer. Desse modo, os autores explicam que os controles informais de pessoal são mais efetivos em atividades com elevado grau de incerteza (baixa analisabilidade e alto número de exceções). Já os controles informais de comportamento são mais efetivos nas atividades que apresentam alta analisabilidade e alto número de exceções.

Goebel e Weißenberger (2017) mostraram em seu estudo que os controles informais, assim como os controles formais de ações, corroboram com o elevado desempenho organizacional, enquanto os controles formais de resultado não estão

associados aos elevados resultados organizacionais.

As empresas sempre apresentam ambas as formas de controle independentemente do ambiente (ABERNETHY; BROWNELL, 1997). Assim, os mecanismos de controle devem ser analisados integralmente, considerando tanto os efeitos dos controles formais quanto dos controles informais, pois análises isoladas podem causar resultados incertos e conflitantes, comprometendo a validade da análise e a confiabilidade do SCG (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017; MALMI; BROWN, 2008; FISHER 1995). A combinação adequada de controles formais e informais é a chave para se obter um vantagem competitiva de longo prazo (FLAMHOLTZ, 1996).

### **2.3. Estudos Anteriores sobre Controle Gerencial e Cultura**

Otley (2016) reforça três pontos essenciais a serem considerados na pesquisa em contabilidade gerencial:

- O escopo da contabilidade gerencial mudou e deve incluir sistemas de contabilidade gerencial;
- Novos controles gerenciais foram desenvolvidos nas últimas quatro décadas;
- As formas hierárquicas tradicionais foram substituídas por modelos mais horizontais, assim como os limites de atividade dessas organizações também se expandiram.

Não existe um sistema de contabilidade universalmente adequado que se aplique igualmente a todas as organizações e em todas as circunstâncias (OTLEY, 2016). Deve-se estudar os fatores internos e externos à organização que podem influenciar os controles gerenciais (formais e informais), analisando os diferentes contextos em que esses artefatos são empregados. Nesse trabalho, será abordado o impacto da cultura organizacional.

Quadro 6 – Artigos anteriores que relacionam cultura organizacional com controle gerencial

<b>Título</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Autores (Ano)</b>
A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Contabilidade gerencial;</li> <li>• Cooperativas.</li> </ul>	Tarifa; Almeida (2019)
Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management accounting innovations;</li> <li>• Diffusion;</li> <li>• Adoption;</li> <li>• Organizational culture;</li> <li>• Balanced scorecard;</li> <li>• New-institutional theory.</li> </ul>	Ax;Greve (2017)
Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerial innovation;</li> <li>• Management control;</li> <li>• Organizational culture;</li> <li>• Competing values framework;</li> <li>• Polynomial regression equations;</li> <li>• Partial least squares.</li> </ul>	Janka; Heinicke; Guenther, (2020)
Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento afetivo;</li> <li>• Controles formais;</li> <li>• Controles informais;</li> <li>• Cultura organizacional;</li> <li>• Motivação intrínseca.</li> </ul>	Kaveski; Beuren (2022)
Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic management accounting;</li> <li>• Management accountant networking;</li> <li>• Organizational culture;</li> <li>• Information system quality.</li> </ul>	Hadid; Al-Sayed (2021)
Organizational Culture in Management Accounting Information System: Survey on State-owned Enterprises (SOEs) Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality of management accounting information system;</li> <li>• Organizational culture;</li> <li>• User satisfaction.</li> </ul>	Napitupulu (2018)
Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firm performance;</li> <li>• Innovation capability;</li> <li>• Organizational culture;</li> <li>• Management accounting information;</li> <li>• SMEs;</li> <li>• Vietnam.</li> </ul>	Le; Nguyen; Hoang, (2020)
Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business strategy;</li> <li>• Leadership style;</li> <li>• Organizational culture;</li> <li>• Misalignment.</li> </ul>	Juliana;Gani; Jermias, (2021)

Quadro 6 – Artigos anteriores que relacionam cultura organizacional com controle gerencial

		Continuação...
<b>Título</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Autores (Ano)</b>
Relação da Cultura Organizacional com as Práticas de Controle Gerencial em Empresas de Gestão Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional;</li> <li>• Práticas de controle gerencial;</li> <li>• Empresas familiares.</li> </ul>	Machado;Theiss; Lavarda, (2020)
The role of management accounting system and organizational culture in mediating the relationship between mutual dependency and environmental uncertainty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerial performance;</li> <li>• Mutual dependency;</li> <li>• Environmental uncertainty;</li> <li>• Management accountin system;</li> <li>• Organizational culture.</li> </ul>	Hardi et al. (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tarifa e Almeida (2019) buscaram tipificar a cultura organizacional da contabilidade gerencial das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná com o intuito de analisar as possíveis semelhanças de caracterização cultural. Analisando os dados obtidos, concluíram que, apesar de agrupamentos específicos entre algumas cooperativas, não há uma tendência específica de caracterização cultural, sendo que a cultura clã ou grupal tende a ser predominante na maioria das cooperativas.

De acordo com os autores, os fatores que justificam as diferenças nas culturas organizacionais são os valores específicos, as regiões as quais estão inseridas, as políticas internas, e as características de gerenciamento contábil. Esses achados vão ao encontro do apresentado no referencial teórico de que os controles gerenciais nas organizações são uma prática cultural, ou seja, determinadas práticas gerenciais são moldadas a partir dos aspectos culturais da organização.

Ax e Greve (2017) queriam entender melhor o processo de tomada de decisão referente a adoção de inovações na contabilidade gerencial, no nível de análise da empresa, ou seja, buscavam uma compreensão mais profunda de por que certas empresas são adotantes iniciais e outras são adotantes tardias, por que as motivações de adoção para adotantes iniciais e tardios diferem e por que certas empresas não adotam as inovações.

Assim, os autores desenvolveram um modelo que explica a interação dinâmica entre a cultura organizacional, os valores e crenças incorporados em uma inovação e as motivações para sua adoção ao longo do processo de difusão. De

modo geral, uma inovação compatível com os valores e crenças de uma empresa é adotada cedo se for percebida como tendo o potencial de gerar ganhos adequados, caso contrário, tal inovação é rejeitada, enquanto uma inovação que é incompatível com os valores e crenças de uma empresa é adotada tardiamente se for percebido o potencial de reduzir a probabilidade de incorrer em perdas, caso contrário, tal inovação é rejeitada.

Janka, Heinicke e Guenther (2020) exploraram a associação da inovação gerencial com valores de estabilidade na cultura organizacional e a ênfase em diferentes controles gerenciais. Desse modo, como proposto no título do trabalho, os resultados encontrados vão além da avaliação dos valores de estabilidade como puramente “bom” ou “mal”, contribuindo para a compreensão de como as organizações com um grau relativamente alto de estabilidade em sua cultura podem ser capazes de moldar a inovação gerencial de várias maneiras.

Os autores mostraram que o grau de valores de estabilidade na cultura organizacional está negativamente associada à inovação gerencial, enquanto que a ênfase de 3 (três) tipos de controles gerenciais (controles de ação, controles de pessoal e controles culturais) está positivamente associado à inovação gerencial. Também foi evidenciado que grande parte do efeito negativo atribuído a um alto grau de valores de estabilidade é causado pela falta de ênfase em controles gerenciais específicos, em vez do grau de valores de estabilidade em si.

O estudo revela que os controles culturais são especificamente benéficos quando o grau de valores de estabilidade é alto. Por conseguinte, um alto grau de valores de estabilidade na cultura organizacional é ruim para a inovação gerencial, mas se torna bom quando os controles culturais são fortemente enfatizados.

Kaveski e Beuren (2022) analisaram se os indivíduos motivados intrinsecamente e a cultura organizacional de empresas familiares levam a um maior comprometimento afetivo dos funcionários, ao considerar os controles formais e informais como mediadores.

Os autores concluíram que a relação da motivação intrínseca dos funcionários com o comprometimento afetivo é explicada de melhor forma pela inclusão de variáveis intervenientes no modelo de equações estruturais utilizado, como o uso de controles informais, sendo que somente com a inclusão dos controles informais pelos superiores da empresa que se observou uma relação significativa para a cultura organizacional. Não foi possível confirmar a hipótese de que o uso de

controles formais por parte dos superiores contribui para o aumento da afetividade organizacional dos funcionários na amostra analisada.

Hadid e Al-Sayed (2021) expandiram os modelos teóricos propostos em estudos anteriores na tentativa de subverter as limitações encontradas nesses estudos. Assim, incluíram em seu modelo uma quantidade maior de artefatos de controle gerencial (doze no total), em vez de focar em apenas um ou dois, e analisaram a influência de 3 (três) variáveis ao mesmo tempo, sendo elas: *networking* de contadores gerenciais (NCG), qualidade do sistema de informação (QSI) e cultura organizacional. Ainda, o modelo proposto é mais complexo e integrado, pois permite analisar não somente os impactos individuais, mas também os potenciais efeitos moderadores e mediadores para entender como as variáveis influenciam a implementação de artefatos de controles gerenciais estratégicos.

Os autores encontraram um efeito moderador positivo da QSI na relação entre NCG e a implementação de artefatos de controles gerenciais estratégicos, ou seja, os contadores gerenciais, que interagem ou se comunicam com outros tomadores de decisão, podem achar mais fácil propor e implementar artefatos de controle gerencial em organizações com alta QSI.

Quanto a cultura organizacional, esta foi analisada em duas variáveis: cultura orientada para inovação e cultura orientada para resultado. A cultura orientada para inovação tem um impacto positivo indireto na implementação de artefatos de controle gerencial, pois o *networking*, tanto interno quanto externo, permite que os contadores de gestão obtenham o conhecimento e as habilidades necessárias para identificar novas ideias e implementar as mais relevantes.

Já a cultura orientada para resultado tem um impacto positivo direto na implementação de artefatos de controle gerencial, pois a implementação dos artefatos não depende do *networking* do contador gerencial, já que são fortemente impulsionados por realizações, ações, resultados e expectativas de alto desempenho, os gestores buscam as informações que precisam sem obrigatoriamente recorrer ao *network*.

Napitupulu (2018) analisou a influência da cultura organizacional na relação entre a satisfação do usuário e a qualidade do sistema de informação da contabilidade gerencial (Management Accounting Information System – MAIS). O autor explica que as informações, algumas vezes, não são totalmente compreendidas pelos usuários, o que pode gerar uma baixa avaliação da qualidade



do MAIS. Essa compreensão, conforme o autor, está conectada com a cultura organizacional.

Os resultados do modelo de equações estruturais proposto pelo autor comprovam que a cultura organizacional afeta a qualidade do MAIS. Ainda, o autor afirma que o MAIS integrado a simplificação dos processos dos negócios pode resultar em maior competitividade.

Le, Nguyen e Hoang (2020) examinam a relação entre cultura organizacional, informações de contabilidade gerencial, capacidade de inovação e desempenho da empresa em pequenas e médias empresas (PMEs) vietnamitas. Os autores analisaram o efeito direto da orientação de valor da administração para a inovação no uso de informações de contabilidade gerencial.

Os autores encontraram uma relação positiva entre a orientação de valor da administração para a inovação, influenciada pelas informações da contabilidade gerencial, e a capacidade de inovação da empresa e o seu desempenho. Os autores também evidenciaram o papel mediador da informação da contabilidade gerencial na relação entre a orientação de valor da administração para a inovação e o desempenho da empresa com base na forma de ajuste mediador da teoria da contingência.

Juliana, Gani e Jermias (2021) examinaram as consequências no desempenho financeiro e não-financeiro do desalinhamento entre estratégia de negócios, estilo de liderança, cultura organizacional e sistema de contabilidade gerencial.

Os autores encontraram um efeito negativo tanto no desempenho financeiro quanto no desempenho não-financeiro da organização quando há um desalinhamento entre estratégia de negócios, estilo de liderança, cultura organizacional e sistema de contabilidade gerencial.

Ainda, os autores evidenciaram que as empresas de diferenciação de produtos usam um estilo de liderança mais transformacional, possuem uma cultura organizacional mais flexível e implementam um sistema de contabilidade gerencial de foco mais amplo, enquanto empresas de liderança em custo a usam um estilo de liderança transacional, possuem uma cultura organizacional mais controlada e implementam sistemas de contabilidade gerencial de foco mais estreito.

Machado, Theiss e Lavarda (2020) analisaram a interferência da cultura organizacional de empresas familiares com relação às práticas de controle gerencial,

com o objetivo de identificar as características da cultura organizacional, as características dos artefatos de controle gerencial e o grau de maturidade no processo sucessório em empresas de gestão familiar.

Os autores apontam que a maior parte das empresas adotam a cultura clã, com valores como união, trabalho em equipe, compartilhamento do conhecimento e compromisso para com os membros da organização. Ainda, a maior parte da amostra está no segundo nível de maturidade do processo sucessório, com dependência de determinados indivíduos para a execução das atividades, e com processos não padronizados e não formalizados.

O estudo evidencia que as atividades de controladoria, contabilidade fiscal, proteção de ativos e atendimento a usuários externos são distintas de acordo com os tipos de cultura de cada empresa, ou seja, a cultura organizacional tem relação com os artefatos de controle gerencial.

Hardi et al. (2022) desenvolveram um modelo conceitual do papel mediador do sistema de contabilidade gerencial e da cultura organizacional na influência da dependência mútua e da incerteza ambiental no desempenho gerencial.

Conforme os resultados obtidos, o caminho mais eficaz para melhorar o desempenho gerencial é o caminho mediador da cultura organizacional sobre a influência da incerteza ambiental no desempenho gerencial, porque tem o maior valor do coeficiente de caminho.

Os autores concluem que o modelo pode fortalecer a visão baseada em recursos, onde a alta dependência mútua e incerteza ambiental, acompanhada de uma boa cultura organizacional pode melhorar o desempenho gerencial.

## **2.4. Restaurantes**

Rebelato (1997) já afirmava que a refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. Essa terceirização dos serviços familiares passou a ser uma forte tendência das famílias brasileiras, o que pode ser observado pelo drástico aumento da quantidade de restaurantes e outros estabelecimentos alimentícios, como bares ou lanchonetes.

Bezerra et al. (2017) registrou os gastos com alimentação fora do lar, classificando os locais de aquisição de alimentos em grupos de acordo com as similaridades na estrutura de venda e modo de oferta de alimentos, conforme

exposto no Tabela 1.

Tabela 1 – Frequência dos locais de aquisição de alimentos fora do lar

<u>Local</u>	<u>Frequência</u>	
	<u>%</u>	<u>IC95%</u>
Supermercado	4,0	3,9–4,2
Padaria	4,1	3,9–4,3
Comida de rua	4,6	4,4–4,8
Lanchonete	16,9	16,6–17,3
Restaurante	16,4	16,0–16,8
Frutaria	1,2	1,1–1,3
Outros	7,7	7,4–8,0

Fonte: Adaptado de Bezerra et al. (2017).

Baseados em definições já utilizadas em outros estudos, Bezerra et al. (2017) descrevem os grupos da Tabela 1 do seguinte modo:

- 1) Supermercado: lojas que estocam carne, pão à base de trigo, frutas, legumes e leite de vaca para venda em varejo ou atacado.
  - Supermercado; hipermercado; armazém; mercado; mercearia; atacado.
- 2) Padaria: estabelecimentos que oferecem refeições rápidas e sanduíches, servidos no balcão ou na mesa.
  - Padaria; posto de pão; panificadora; *delicatessen*; cafeteria; confeitaria, *rotisserie*.
- 3) Comida de rua: alimentos comercializados por ambulantes, alimentos e bebidas prontos para consumo, preparados ou vendidos nas ruas ou em lugares públicos para consumo imediato ou posterior sem que haja preparo ou processamento.
  - Vendedor ambulante; barraca de praia; *trailer* ou quiosque; carrinho de alimento.
- 4) Lanchonete: estabelecimento que vende pré-processados e preparações de acordo com pedido.
  - Lanchonete; loja de salgadinho; sorveteria; pizzaria; doceria.
- 5) Restaurante: estabelecimentos que oferecem serviço completo de mesa, com

garçons e cardápio na mesa ou *self-service*.

- Restaurante; bar; churrascaria; refeitório em geral, casa de comida típica.

6) Frutaria: locais que têm como principal produto a venda de frutas, legumes e vegetais.

- Frutaria; quitanda; feira-livre; centrais de abastecimento (Ceasa); banca de fruta.

7) Outros: locais que não têm como principal atividade-fim a comercialização de alimentos.

- Posto de gasolina; loja de conveniência; farmácia; banca de jornal; hospital; *lan house*; empresa pública ou privada; teatro; cinema; livraria; cartório.

Somente em 2019, antes da pandemia mundial do Covid-19, o setor de alimentação fora de casa havia apresentado uma expansão anual de cerca de 10%. Já em janeiro de 2020, ainda antes do devastador alastramento do vírus Covid-19, esse setor apresentava um crescimento de 140% em todo o país, com uma expansão anual de 12%, sendo considerado pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) como o maior empregador dentre os setores da indústria brasileira, com cerca de 450 mil novos empregos gerados por ano. Ainda segundo a ABRASEL, esse mercado movimentava mais de 30% dos comércios brasileiros.

Apesar de todo o exposto, como meio de combate à pandemia, foram impostas medidas de isolamento social em todo o país por ordem federal, estadual e municipal, com o intuito de impedir o alastramento do vírus conhecido como COVID-19. Em diversos períodos, foram decretados *lockdowns*, onde apenas estabelecimentos comerciais de serviços considerados essenciais à sobrevivência humana e da sociedade eram permitidos, em sua maioria com inúmeras restrições de funcionamento. Os restaurantes estão entre os estabelecimentos que sempre apareceram como essenciais, por fornecerem alimentação, contudo, foi necessária uma adaptação: o serviço de *delivery*.

Com a capacidade de funcionamento muito reduzida, em muitos casos até impedidos de receber os clientes, os restaurantes tiveram que recorrer ao sistema de entrega de alimentos.

Ao longo da pandemia, até meados de 2021, foram fechadas cerca de 335 mil empresas, totalizando aproximadamente 1,3 milhões de empregos perdidos. Para o setor de bares e restaurantes, a ABRASEL estima que 30% das empresas tenham

encerrado suas atividades e 20% dos trabalhadores tenham perdido seus empregos.

Dentre os restaurantes, os restaurantes japoneses por exemplo, de modo geral, tiveram pouco com que se preocupar com essa situação. Muitos deles já funcionam exclusivamente com o sistema de *delivery*, outros recebem os clientes presencialmente e também fazem entregas. Agora competindo com diversos outros restaurantes nessa modalidade de entrega, a disputa no mercado ficou ainda mais acirrada, exigindo melhor planejamento com o intuito de fornecer preço e qualidade no serviço e no produto.

Esses serviços, referentes a alimentação, são relativamente recentes e eram tradicionalmente executados pelas mulheres nos lares brasileiros. Rebelato (1997) explica que as mulheres, de modo geral, assumiram um novo papel no contexto atual da sociedade, buscando a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado, além de serem fortemente impulsionadas pela necessidade de auxílio financeiro familiar vivenciado na atualidade em virtude das diversas ocorrências políticas e econômicas que alteraram as necessidades básicas de sobrevivência e de bem estar social, fazendo com que as mulheres deixassem de exercer as atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas.

Com o desejo de controlar o seu tempo e usá-lo mais eficientemente, o homem moderno, economicamente ativo, urbano, dá cada vez menos atenção à refeição em prol de maior atenção ao trabalho, afinal, sua refeição não é uma atividade produtiva. Além desses, há aqueles que buscam comodidades, não se importando em gastar mais ao buscar comida fora de casa, desde que não precisem gastar tempo com supermercados, com o preparo dos alimentos, com louças para lavar e guardar, além de evitarem prejuízos com a perecibilidade dos alimentos devido ao consumo inadequado ou ao excesso de quantidade.

Rebelato (1997) acrescenta outro cliente merecedor de destaque, o de terceira idade. Este, segundo o autor, come pouco e não se dispõe a fazer comida em casa por acreditar que estaria desperdiçando trabalho e tempo para apenas uma pequena quantidade de comida.

No cenário atual, seja devido ao trabalho e à competitividade do mercado ou à busca por mais comodidade e melhores condições de vida, o homem moderno está pouco preocupado em obter comida para viver, pois, os alimentos prontos estão amplamente disponíveis em supermercados, lanchonetes e restaurantes. Fazer

comida ficou para segundo plano, já que pode obter-se a comida pronta na porta da sua casa.

Os restaurantes deixaram de ser um lazer para se tornarem parte da nossa rotina. Nas palavras de Rebelato (1997), o desenvolvimento da indústria de restaurantes está associado à indústria de hotéis, entre 1930 a 1951, com a abertura dos Hotéis Cassinos. Depois da proibição dos Cassinos pelo governo, a indústria de restaurantes se estagnou e, somente em 1964, voltou a crescer em ritmo constante até os dias atuais.

De acordo com a ABRASEL, o setor de bares e restaurantes representa cerca de 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, movimentando mais de R\$ 140 bilhões para a economia do país, e sendo responsável por cerca de 3,1% da arrecadação de tributos para os cofres públicos. Ainda, o gasto com alimentação fora do lar chega a exceder 31,1% dos gastos com alimentação do brasileiro. É um setor que abrange cerca de um milhão de empresas no Brasil, gerando mais de seis milhões de empregos diretos no país.

A ABRASEL também informa que, em julho de 2021, o setor faturou nominalmente, isto é, sem a correção da inflação, igual ao mesmo período de 2019. Contudo, o faturamento real do primeiro semestre de 2021, ou seja, com a correção da inflação, é 15% menor. Por outro lado, o crescimento do segundo semestre de 2021 foi no mesmo patamar de 2019, mesmo após considerar a correção da inflação.

Sustentando esse apontamento, o Instituto Brasileiro de Pesquisa Tributária (IBPT) divulgou que houve, entre janeiro a junho de 2021, uma abertura de 16.659 estabelecimentos do setor de bares, restaurantes e similares. Um número maior do que o mesmo período de 2019 (13.326) e de 2020 (10.939). Desses novos negócios criados, estima-se que 85% são negócios independentes e os demais 15% são franquias.

Além da variedade de tipos de restaurantes, temos que lembrar ainda que as empresas existem em diversos portes, desde pequenas e médias empresas até grandes redes de franquias. Esta pesquisa busca analisar empresas cujos portes classificam-se como micro e pequenas empresas (MPEs), as quais pertencem a esta categoria por possuir faturamento de até R\$ 4,8 milhões por ano, conforme a Lei Complementar n. 123/2006 (BRASIL, 2006) que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Conforme dados do SEBRAE, os pequenos negócios representam 27% do

PIB brasileiro, totalizando cerca de 9 milhões de empresas e sendo responsável por mais de 50% dos empregos formais no país e 40% da massa salarial brasileira. No setor de serviços, micro e pequenas empresas representam 56,3% do PIB desse setor.

Somente no mês de fevereiro de 2021, em meio a uma pandemia mundial, as pequenas empresas foram responsáveis por 68,5% dos empregos criados no Brasil. Ainda, 99% das empresas classificadas no país se enquadram como pequenos negócios. Neste trabalho, estudar-se-á restaurantes localizados na cidade de Campo Grande/ MS (CG/MS), classificados como MPE.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e aplicada. Creswell (2010) esclarece que a seleção do projeto de pesquisa, mais conhecida como a abordagem da pesquisa, baseia-se na natureza do problema ou na questão de pesquisa que está sendo tratada, assim como nas experiências pessoais dos pesquisadores envolvidos e no público ao qual o estudo em questão se dirige.

Martins e Theóphilo (2007) afirmam que abordagem qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos sem, obrigatoriamente, necessitar da utilização de recursos estatísticos.

Creswell (2010, p. 190) explica que pesquisas com abordagem qualitativa servem como uma forma de se explorar e entender “o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” e que os pesquisadores que utilizam essa abordagem tendem a possuir uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação.

O método de abordagem deste estudo é o método indutivo, utilizado para os objetivos teóricos na contextualização da realidade e na construção das hipóteses, sem a necessidade de inferências estatísticas.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 87): “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. A indução científica é fundamentada na causa que rege o fenômeno ou fato, sendo esta constatada em um número significativo de casos, mas não em todos.

Segundo Gil (2008), por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis, contudo, Lakatos e Marconi (2003, p. 90) defendem que “quanto mais representativa a amostra, maior a força indutiva do argumento”.

Assim como preconizado por Lakatos e Marconi (2003), deve-se respeitar as três etapas do método indutivo: observação dos fenômenos; descoberta da relação entre eles; e generalização da relação.

Silva e Menezes (2005) definem pesquisa aplicada como aquela capaz de gerar conhecimentos voltados à aplicação prática de um determinado tema e dirigidos à solução de problemas específicos de uma determinada população ou



localidade. Este estudo é caracterizado como tal, pois trata-se de um caso prático de tema (análise dos controles gerenciais) e situação-problema (influência da cultura organizacional na escolha e utilização dos controles gerenciais) relacionados com as Ciências Sociais Aplicadas (Ciências Contábeis) dirigido a uma população específica (restaurantes japoneses).

A amostra da pesquisa compreende dois restaurantes japoneses da capital sul-mato-grossense, sendo um deles localizados na Feira Central ou com ao menos um estabelecimento na mesma, para os casos dos restaurantes que possuem mais de uma unidade comercial. O outro restaurante será aquele que não possui um estabelecimento na Feira Central. Ainda, vale ressaltar que esses restaurantes são enquadrados como micro e pequena empresa (MPE).

Foram filtrados os restaurantes da cidade, respeitando os seguintes critérios:

- 1º. Apenas restaurantes japoneses;
- 2º. O fundador (ou atual gestor) deve ter descendência japonesa.
- 3º. Um restaurante deve ser da Feira Central.

Dentre os restaurantes selecionados, o autor procurou contato com os gestores, o primeiro aceite a participar da pesquisa foi de um restaurante fora da Feira Central, que denominamos nessa pesquisa de Restaurante A. Assim, excluímos os demais restaurantes que não estavam localizados na Feira Central. Assim que obtivemos o aceite para participação nesta pesquisa do segundo participante, denominado Restaurante B, sendo este localizado na Feira Central, concluímos a busca pelos objetos de estudo.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas guiadas por roteiro semiestruturado (Apêndice 1) com os fundadores das empresas ou com os principais gestores, caso o fundador já tenha feito a sucessão para outra pessoa.

O protocolo da pesquisa, apresentado na Tabela 2 abaixo, contém as questões norteadoras do roteiro semiestruturado, divididas por âmbito de pesquisa, e as categorias de análise a serem estudadas que irão direcionar o desenvolvimento da análise dos dados para alcançar o objetivo desta pesquisa.

Tabela 2 – Protocolo da Pesquisa

<u>Âmbito da Pesquisa</u>	<u>Categoria de Análise</u>	<u>Questões Norteadoras</u>	<u>Referências</u>
Cultura Organizacional	Indivíduo	1	Schein (1984, 1990, 1993); Fleury (1996)
	Unidade Organizacional	2	
	Histórico da Organização	3	
	Socialização de Novos Membros	4 e 5	
	Políticas de Recursos Humanos	6, 7 e 8	
	Processo de Comunicação	9	
	Organização do Trabalho	10, 11 e 12	
Controle Gerencial	Planejamento do Negócio	13, 14, 15 e 16	Flamholtz (1979, 1996); Frezatti, Carter e Barroso (2014); Daciê <i>et al.</i> (2017)
	Aspectos do Mercado	17	
	Controle de Pessoal	18 e 19	
	Controle Financeiro	20, 21, 22, 23 e 24	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada questão, apresentada na íntegra no Roteiro de Pesquisa exposto na Apêndice 1, tem um propósito alinhado com o âmbito de pesquisa a que se referem e aos objetivos pretendidos neste estudo. A ordem das questões foi definida com o intuito de facilitar o desenvolvimento das entrevistas com os fundadores/gestores.

A escolha dos fundadores para as entrevistas é explicada por Schein (1984; 2009), em conformidade com Fleury (1996), ao afirmar que estes são os elementos-chave da organização para entender-se a cultura organizacional predominante na mesma, pois são eles os responsáveis por sua formação.

Considerando umas das premissas deste estudo, a análise de restaurantes classificados como restaurantes japoneses, serão analisados restaurantes cujos fundadores são japoneses ou de descendência japonesa.

Este estudo é classificado como uma pesquisa multicaso, ou seja, será realizado um estudo de caso em múltiplas empresas, cada qual com suas próprias características e particularidades. Vergara (2007) coloca que um estudo de caso pode ser circunscrito a uma ou algumas unidades, sendo que no caso de mais de uma unidade, utiliza-se a nomenclatura de “multicaso”. Yin (2001), afirma que esse método de pesquisa envolve todo o processo de planejamento, de coleta e de análise de dados, sendo possível incluir tanto estudo de casos únicos quanto de

múltiplos casos e podendo ser utilizado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas.

Creswell (2010) expõem que em um estudo de caso os pesquisadores coletam informações detalhadas usando diversos procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo para verificar o fenômeno desejado. Segundo Yin (2001), essa estratégia de pesquisa é ideal para se entender os complexos fenômenos sociais que ocorrem em cada casa, além de permitir que o investigador foque em um caso e obtenha uma perspectiva holística do mundo real. Martins e Theóphilo (2007), complementam que um estudo de caso pede avaliação qualitativa, tendo como objetivo o estudo de uma unidade social a ser profunda e exaustivamente analisada.

Vale ressaltar aqui que os autores Martins e Theóphilo (2007) não discordam de Yin (2001) ao afirmar que estudos de caso pedem avaliação qualitativa, apenas expõem que, segundo eles, uma avaliação qualitativa é capaz de extrair resultados mais complexos e completos de um estudo de caso, o que não exclui a possibilidade de se adotar essa estratégia de pesquisa em um estudo quantitativo.

Fleury (1996) afirma que estudos sobre cultura organizacional, tema central desta pesquisa, privilegia o enfoque qualitativo. Os dados primários são comumente obtidos através de entrevistas, estruturadas ou semiestruturadas, e/ou de observação, participante ou não participante. Já os dados secundários são obtidos através dos documentos da própria organização.

Assim como explicado por Fachin (2003), deve-se ter clara a diferença entre procedimento e método de pesquisa, onde esse representa a escolha dos procedimentos sistemáticos que descrevem e explicam o estudo, enquanto aqueles são as etapas a serem cumpridas para a concretização do estudo.

Fleury (1996) explica que é possível desvendar a cultura de uma organização através de determinados processos: 1) Recuperação Histórica da Organização; 2) Análise do Processo de Socialização de Novos Membros; 3) Análise das Políticas de Recursos Humanos; 4) Mapeamento do Processo de Comunicação; 5) Análise da Organização do Processo de Trabalho.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. No primeiro momento, uma coleta prévia de informações sobre a empresa através de sites e redes sociais da empresa. Yin (2001) adverte que, antes de ir a campo, o pesquisador precisa ter acesso suficiente aos dados latentes para as entrevistas, sendo necessário revisar

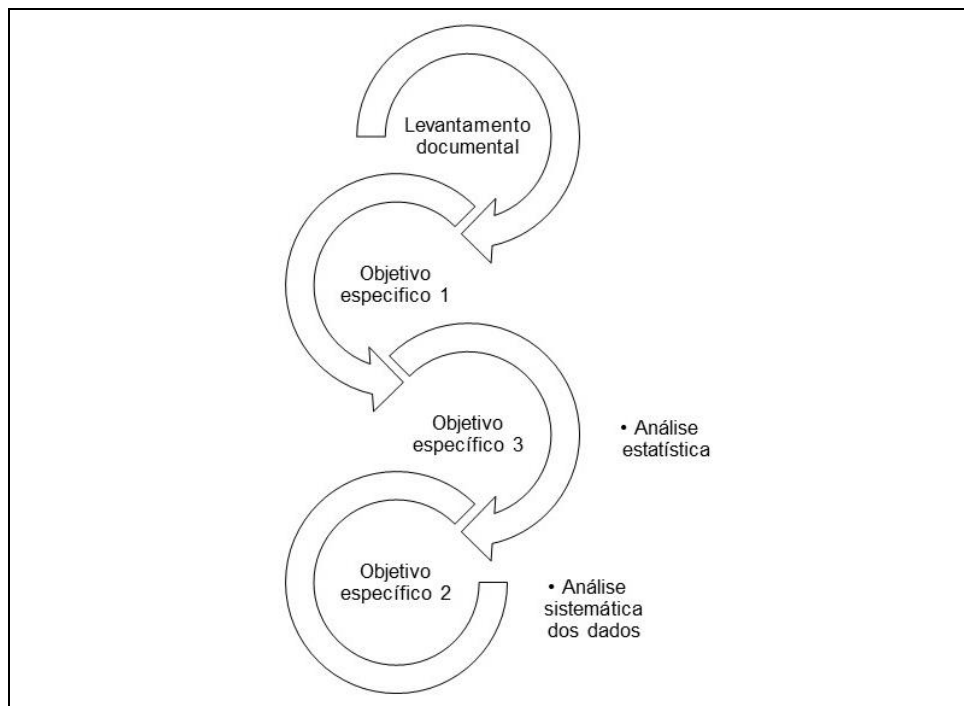
os documentos e registros ou fazer observações no local. Assim, como explanado por Gil (2008), procedimentos observacionais devem ser utilizados, em mais de um momento, ao longo de investigações em Ciências Sociais. Logo, conduz-se uma pesquisa documental e de observação.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa documental, como instrumento de coleta de dados, é aquela realizada a partir de fontes diversificadas e dispersas, consideradas cientificamente autênticas (não-fraudadas); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, para descrever e comparar fatos, estabelecendo suas características ou tendências.

No segundo momento, ocorreram as entrevistas com os gestores. As entrevistas foram presenciais, seguidas por um período de observação direta em cada local, quando o autor fez os apontamentos que julgou necessário em um caderno de campo. O autor visitou os locais em outros momentos para realizar novas observações diretas.

Os dados a serem coletados visam responder os objetivos específicos deste estudo de acordo com o modelo apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Esquemática do caminho metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que seja possível a análise dos dados coletados, este estudo está pautado em três pressupostos formulados com base no referencial teórico previamente apresentado.

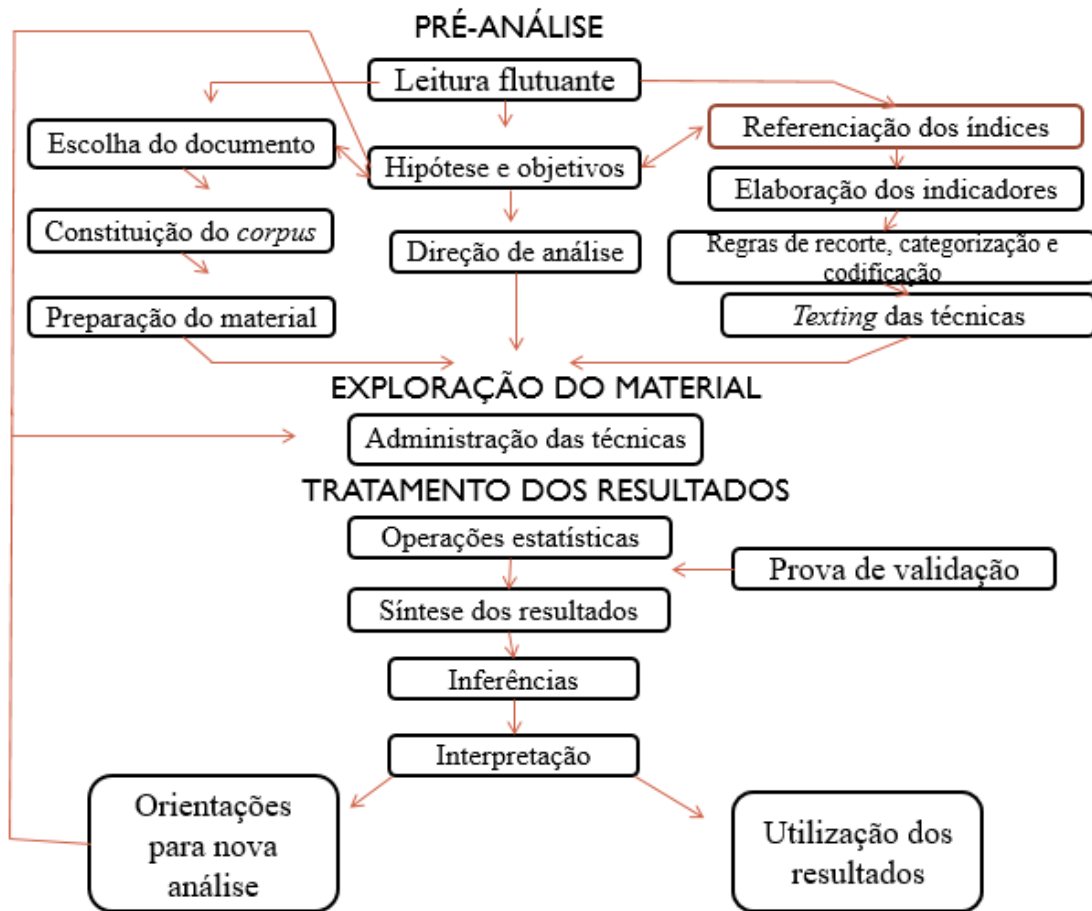
- **P1:** A cultura organizacional explica a escolha dos controles gerenciais da organização.
- **P2:** A cultura organizacional influencia positivamente a adoção de controles gerenciais da organização.
- **P3:** A cultura organizacional influencia negativamente a adoção de controles gerenciais da organização.

No pressuposto 1 (P1), pretende-se constatar que a escolha dos artefatos de controle gerencial da organização pode ser explicada pela cultura dessa organização. Esse pressuposto foi formulado com base na visão scheiniana de que os fenômenos que ocorrem na organização são explicados pela cultura dessa organização.

Na mesma linha de raciocínio, nos pressupostos 2 (P2) e 3 (P3), pretende-se verificar a influência da cultura da organização na adoção de suas formas de controle gerencial. Desse modo, tem-se dois cenários: no primeiro, a cultura organizacional favorece o controle gerencial (P2); no segundo, a cultura organizacional desfavorece o controle gerencial (P3).

Para a análise dos dados, recorreu-se a análise de conteúdo de Bardin (1977; 2016), cuja esquematização está exposta na Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Esquemática da metodologia de Bardin



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações com a finalidade de obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo coletado, indicadores, quantitativos ou não, que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dos materiais coletados.

A primeira fase é a pré-análise, é a fase da organização, onde é feita a escolha dos documentos para a constituição do *corpus* da análise. Neste estudo, serão utilizadas as entrevistas. Nessa fase são formulados os objetivos e as hipóteses que irão explicar as dimensões e direções da análise, e também irá ocorrer a elaboração dos indicadores e a preparação do material.

A segunda fase é a exploração do material, onde ocorre toda a codificação e categorização dos dados, sendo esse um ponto crucial na análise de conteúdo.

Podem ser definidas *a priori* (quadro teórico) ou *a posteriori* (análise exploratória). Nessa fase serão construídos os indicadores, o que constitui um processo longo e bem complexo.

A terceira fase é o tratamento dos resultados, onde os resultados serão tratados de modo a serem significativos e válidos. As informações fornecidas pela análise passaram por operações estatísticas simples (porcentagens) e/ou complexas (fatoriais) e serão condensadas em quadros, diagramas, figuras e modelos que irão pôr em relevo essas informações, para que seja realizada a inferência e interpretação dos dados.

O receptor pode controlar, ou não, o veículo emissor de significados, que podem ser escritos e decifrados através das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Ou seja, as entrevistas (abordagem qualitativa) serão transcritas e convertidas em unidades de código previamente construídos (técnica quantitativa). A técnica de Bardin é apropriada para conversão de textos presentes na pesquisa qualitativa em variáveis quantitativas que irão inferir conhecimentos relativos às mensagens recebidas.

A análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação. O que caracteriza a análise de conteúdo como qualitativa é que a inferência é fundada na presença do índice ao invés da frequência de sua aparição.

Para auxílio na etapa de interpretação dos dados, será utilizado o *software* chamado Iramuteq. O Iramuteq é um *software* qualitativo de análise textual, ancorado no ambiente do programa estatístico R, que automatiza a categorização das informações e possibilita as análises estatísticas de textos qualitativos, além de ser capaz de gerar imagens e gráficos diversos para auxílio na interpretação dos dados, reduzindo a perda de informações. Os *outputs* gráficos gerados serão a Nuvem de Palavras, a Análise de Similitude e o Dendograma.

A Nuvem de Palavras agrupa as palavras e as organiza em função da frequência em que elas aparecem no texto, tornando as palavras-chave graficamente e visualmente mais fáceis de identificar, posicionando-as no centro da imagem e em maior tamanho (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Diferentemente do *output* anterior, na Análise de Similitude as palavras aparecem agrupadas em *clusters* de acordo com seu grau de aproximação dentro do texto. O objetivo do *software* com este tipo de análise é demonstrar as palavras que apareceram em grande frequência na Nuvem de Palavras junto com seu grupo de

palavras afins, para que se verifique mais facilmente o contexto em que foram empregadas, facilitando a análise qualitativa.

No Dendograma os dados serão hierarquicamente agrupados (*hierarchical analysis* ou *cluster analysis*), o que permite analisar os grupos de dados em diferentes níveis, sendo que cada nível dentro do Dendrograma descreve um conjunto diferente de agrupamentos. De acordo com as variáveis escolhidas, as amostras semelhantes são agrupadas entre si.



## 4. RESULTADOS

### 4.1. Tratamento dos Dados

Nesta seção será apresentada a análise dos dados e os resultados obtidos. Nesta etapa, o foco é sobre o fenômeno pesquisado, e os dados devidamente tratados não permitirão sua compreensão.

Para analisar os dados obtidos através das entrevistas, estas foram transcritas e distribuídas em dois corpos textuais, em arquivo de texto sem formatação (.txt) com as codificações necessárias para processamento no *software* Iramuteq. Cada corpo textual é composto apenas pelas respostas dos entrevistados referentes as perguntas contidas no roteiro de entrevista.

Previamente ao processamento dos dados, as entrevistas foram transcritas através da ferramenta *Microsoft Word*, onde ocorreram as edições necessárias em duas versões, uma para apresentação das mesmas neste trabalho e outra para o processamento dos dados no Iramuteq.

Após transcritas, editadas e codificadas, as entrevistas são convertidas em formato de texto sem formatação, sendo compatíveis com a ferramenta Bloco de Notas do *Windows*, arquivo este que será rodado no Iramuteq.

Os corpos textuais de cada entrevista foram processados individualmente no Iramuteq, seguidos de suas respectivas estatísticas. Para cada entrevista, foi gerado uma Nuvem de Palavras, uma Similitude e um Dendograma.

O software permite a seleções das classes gramaticais que serão mais relevantes. Desse modo, classes gramaticais como conectivos, conjunções, preposições e artigos foram descartadas, pois não representam informações relevantes acerca das variáveis a serem analisadas.

Os textos rodados no Iramuteq foram apenas os que estavam diretamente relacionados às perguntas contidas no roteiro de entrevista e às perguntas complementares que foram feitas com o intuito de melhor entender a percepção do entrevistado sobre o âmbito abordado no momento.

A análise qualitativa dos dados ocorreu não somente através dos *outputs* do Iramuteq, como também através da análise das entrevistas, ouvindo o áudio da gravação e lendo as transcrições diversas vezes, através da leitura das anotações no caderno de campo oriundas da observação direta do autor e através da observação dos elementos expostos em redes sociais e endereços eletrônicos dos restaurantes.

Foram analisados dois âmbitos: Cultura Organizacional e Controle Gerencial. No primeiro, embasado nos fundamentos de teóricos de Fleury (1996), analisou-se o histórico dos restaurantes, respostas a momentos de crise, as crenças e valores dos gestores, o processo de recrutamento e de socialização de novos membros, os processos de comunicação entre os colaboradores e a organização do processo de trabalho.

No âmbito do Controle Gerencial, buscou-se identificar os tipos de controles utilizados, formais ou informais, o nível de conhecimento do gestor a respeito dos controles gerenciais e a importância atribuída a eles.

#### **4.1.1. Restaurante A**

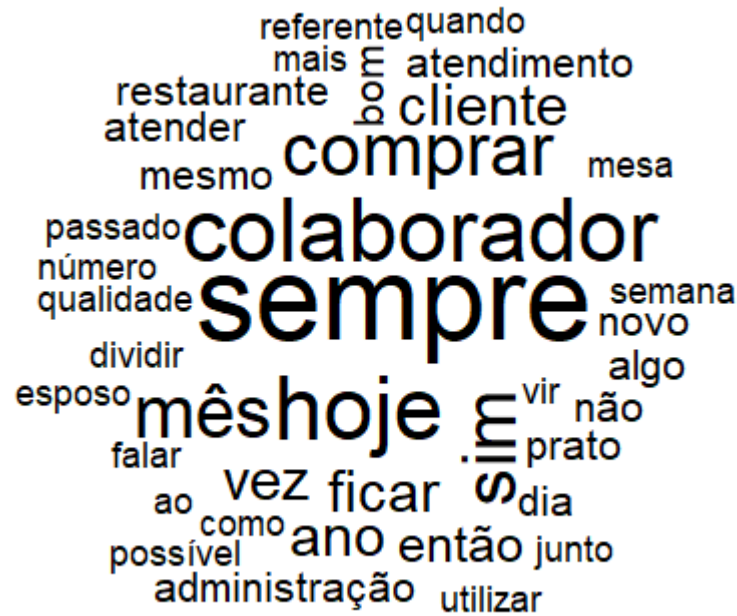
A entrevista foi realizada no restaurante com o principal gestor e atual dono da empresa. O restaurante inaugurou suas atividades em 2018, e em 2020 houve uma mudança na direção da empresa. Hoje, já é reconhecido como uma marca de qualidade e com produtos e estilo autêntico, conforme avaliações e comentários em diversos sites de avaliação, além de suas redes sociais. O restaurante está localizado em boa região, próxima ao Centro da cidade.

Através de observação direto do autor, foi possível constatar um ambiente bem acolhedor, onde tanto o gestor quanto os demais colaboradores, recebem muito bem os clientes, são bem ágeis e apresentam uma boa dinâmica. O gestor trabalha junto com outros colaboradores na cozinha, orientando e fazendo os pratos, principalmente a montagem dos sushis.

O primeiro *output* a ser analisado é a Nuvem de Palavras, Figura 5, que o Iramuteq gera ao agrupar e organizar palavras graficamente de acordo com a sua

frequência, quanto maior a frequência da palavra, maior ela aparecerá na nuvem.

Figura 5 – Nuvem de Palavras da Entrevista A



Fonte: Elaborado pelo autor (através do *software* Iramuteq)

Ao analisar a Nuvem de Palavras obtidas com a entrevista A, é evidenciada importância que o gestor dá aos seus colaboradores e aos seus clientes. As palavras “colaborador” e “cliente” evidenciam o foco do seu trabalho. A palavra “sempre” segue o mesmo contexto, pois é utilizada quando o mesmo fala sobre seus colaboradores, o convívio e a comunicação entre eles.

A: Sempre analisamos o perfil da pessoa, com que ela trabalhou no passado, para entendermos onde pode encaixar e se a vaga a ser preenchida nos atende em questão.

A: Demonstrando na prática o que queremos, o que esperamos e como é feito. Isso sempre é feito pelos os gestores. Na maioria das vezes, eu mesmo.

A: Temos sim, sempre enxergamos o potencial do colaborador. [...]

A: Estamos juntos sempre, então temos uma relação quase familiar devido ao tempo que passamos juntos.

A: Cliente satisfeito e qualidade na entrega de nosso produto. Nós passamos sempre isso aos colaboradores toda vez que conversamos.

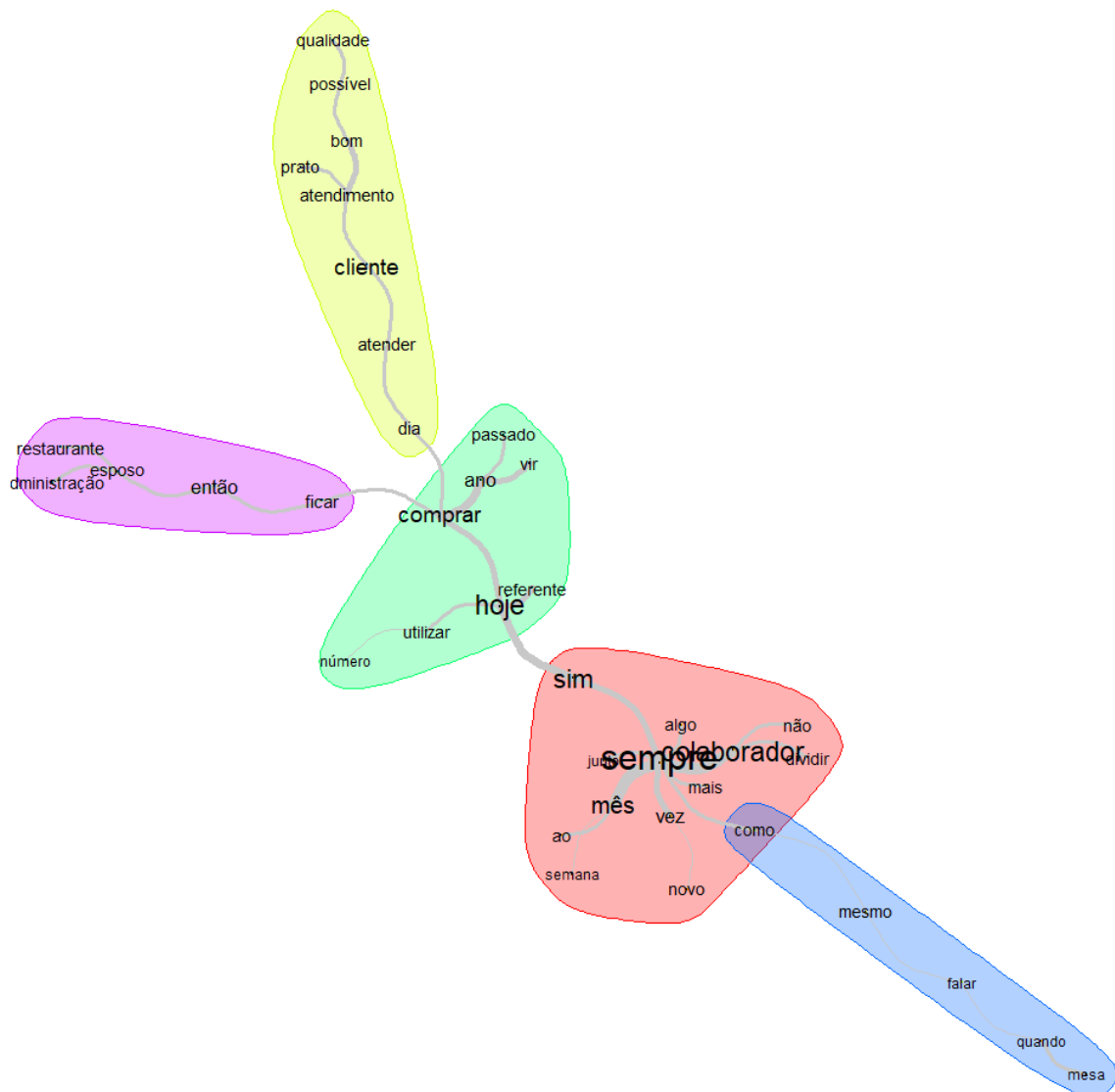
No âmbito da Cultura Organizacional, as palavras “atendimento” e “qualidade” mostram a atenção dada pelo gestor ao bom atendimento e a produtos e serviços de qualidade. As palavras “dividir” e “junto” evidenciam o estilo do gestor de proporcionar aos colaboradores um ambiente acolhedor e de desenvolver junto com eles as atividades do restaurante durante o expediente. Desse modo, verifica-se no restaurante a orientação para as pessoas através do líder e a linguagem como elemento da cultura.

As palavras “comprar”, “hoje”, “mês”, estão ligadas ao âmbito do Controle Gerencial e evidenciam o imediatismo do gestor. Não há um planejamento financeiro adequado, não há previsão de receitas e despesas. Entretanto, o gestor demonstra interesse em melhorar esses aspectos e até adquiriu um *software* para ajudar no controle de gastos.

Segundo o gestor, ele consegue acompanhar bem o fluxo de caixa do restaurante, o controle de despesas e até o desempenho do restaurante. Em relação a esse último, o gestor afirma que consegue acompanhar o número de pratos servidos, de clientes atendidos, de pedidos de delivery e os valores obtidos em cada.

O segundo *output* é resultado da Análise de Similitude da Entrevista A, Figura 6, uma função do Iramuteq baseada na teoria dos grafos que permite identificar a conexão entre as palavras, ou seja, serão verificadas as palavras que aparecem com maior frequência e relacioná-las com outras palavras que fizeram parte do mesmo contexto no corpo textual. Cada grupo ou comunidade de palavras formado é denominado *cluster*.

Figura 6 – Análise de Similitude da Entrevista A



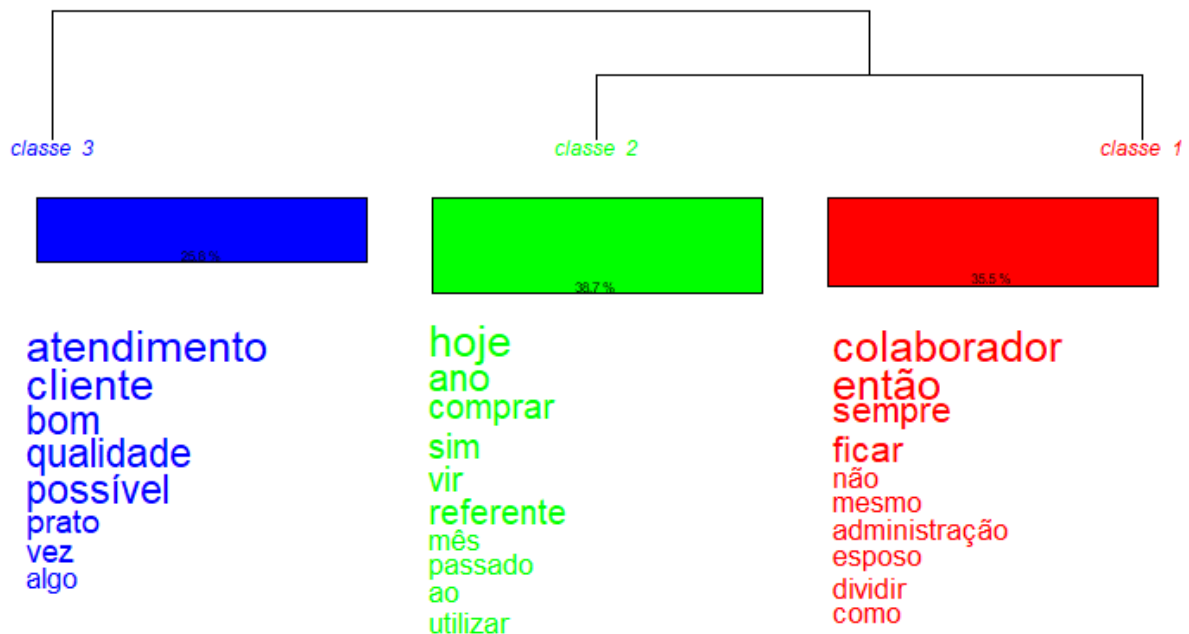
Fonte: Elaborado pelo autor (através do *software Iramuteq*)

Nesta análise foram formados 5 *clusters*, sendo os quatro primeiros relacionados ao âmbito da Cultura Organizacional. Enquanto o último *cluster*, de cor amarela, está relacionado ao âmbito do Controle Gerencial.

Esses dados complementam os dados obtidos através da Nuvem de Palavras e reforçam sua interpretação. A linha espessa que passa pelas palavras “sempre” e “colaborador” a vinculam com outras palavras de outros *clusters*, sendo que quanto mais espessa a linha, maior é o vínculo entre as palavras.

A seguir, temos o Dendograma da Entrevista A, Figura 7, que apresenta grupos e subgrupos de palavras encaixados em categorias específicas. Essas categorias são formadas pelos termos mais fortemente relacionados.

Figura 7 – Dendograma da Entrevista A



Fonte: Elaborado pelo autor (através do *software* Iramuteq)

Os *clusters* formados no Dendograma reforçam as observações extraídas da Análise de Similitude e podemos relacionar as classes de vocabulários com os *clusters*. A classe 1 se relaciona com os *clusters* vermelho, azul e roxo, a classe 2 se relaciona com o *cluster* verde, e a classe 3 se relaciona com o *cluster* amarelo.

As classes 1 e 2 estão mais voltadas ao âmbito da Cultura Organizacional, sendo que a classe 1 é a relação com os colaboradores e a classe 2 é o histórico do restaurante e dos processos de trabalho. Fleury (1996) afirma que conhecer o histórico da organização e em qual contexto político e econômico se deu seu momento de criação, propicia melhor compreensão de sua natureza, metas e objetivos.

Já a classe 3 é mais voltada ao âmbito do Controle Gerencial, e é referente ao atendimento ao cliente e à qualidade do serviço prestado, considerada pelo gestor a

principal métrica para avaliação de desempenho, conforme as crenças e os valores expostos pelo gestor durante a entrevista.

A: Agradar cada cliente com uma experiência única, para que aquele sabor se torne algo que ele sinta vontade de voltar a cada vez que pensar na última vez que esteve conosco.

A: É fazer com que o cliente tenha uma experiência única a cada vinda no nosso restaurante, ter um bom atendimento e fazer que a execução de cada sequência do nosso festival seja a mais agradável possível. Por isso que prezamos pelo bom atendimento, além da qualidade do produto. Apresentação dos pratos, educação dos atendentes e agilidade na cozinha, dentro do possível.

A: Cliente satisfeito e qualidade na entrega de nosso produto. [...]

Temos aqui uma clara visão das crenças e valores do gestor determinando aspectos da Cultura Organizacional do restaurante (formas de recepcionar o cliente, como se portar com o cliente durante o atendimento, entre outras) influenciando diretamente nos Controles Gerenciais (avaliação de desempenho).

A: [...] Estamos em fase de implementação de indicadores para qualidade da empresa. Monitorar números de reclamações, desperdício, tempo de espera no delivery, afim de caso conseguirmos ter o menor número possível, recompensar o colaborador com proporcional do décimo quarto salário.

O próprio gestor afirma durante a entrevista que está tentando implementar indicadores de qualidade e que recompensa os colaboradores com salário adicional proporcional, podendo chegar a um 14º salário.

Vale ressaltar que as palavras constantes na Nuvem de Palavras são processadas no Iramuteq, que agrupa as palavras da mesma família e apresenta na nuvem a forma mais simples delas. Essa característica não se repete nos demais *outputs* analisados, Análise de Similitude e Dendograma. Logo, é possível que algumas palavras que apareçam nesses últimos não estejam exatamente na mesma forma apresentada na Nuvem de Palavras.

#### **4.1.2. Restaurante B**

A entrevista ocorreu no restaurante com a dona e principal gestora da empresa. Esse restaurante está localizado na Feira Central, um marco gastronômico e ponto turístico da cidade. O local é bem conservado e limpo, um destaque em relação a alguns de seus concorrentes na Feira Central.

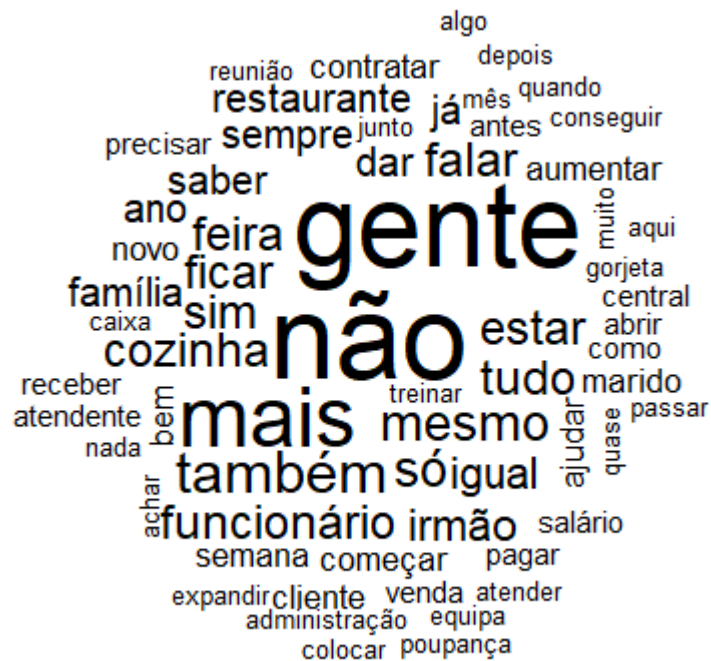
Através da observação direta do autor contatou-se que os colaboradores não parecem muito engajados no atendimento. Uma prática comum na Feira Central é tentar chamar a atenção dos que passam com o cardápio e ofertas e rapidamente recepcionar os que manifestam interesse. Essa prática não parece ser compartilhada pelos colaboradores. Muitos ficam distraídos em conversas entre eles ou no celular e não percebem os clientes sentando nas mesas e olhando os cardápios, o que faz com que alguns optem por ir aos concorrentes, apesar dos preços bem atrativos.

A mesma situação se repete com clientes que já foram atendidos e decidem pedir algo; chamar a atenção dos atendentes pode ser um pouco frustrante. A situação não parece incomodar a dona, que fica no caixa, de onde é capaz de observar todo o espaço de atendimento do restaurante. Vale ressaltar que, apesar do retardo na recepção dos clientes e na distração, os atendentes são bem carismáticos e educados. A cozinha, por outro lado, aparenta ser mais organizada e é rápida nos preparos dos pratos.

Através da Nuvem de Palavras da Entrevista B, Figura 8, poderemos visualizar as palavras que representam os pilares das respostas da gestora e fundadora do restaurante, pois aparecem visualmente mais reforçadas na nuvem formada em decorrência de terem maior frequência no corpo textual.



Figura 8 – Nuvem de Palavras da Entrevista B



Fonte: Elaborado pelo autor (através do *software* Iramuteq)

Podemos constatar alguns pilares mais fortes representados pelas palavras “gente”, “funcionário”, “cozinha” e “restaurant”. Assim, constatamos a importância que a gestora dá ao trabalho em si, mais ao ato de trabalhar, de ter uma ocupação, e reconhece como principal atividade do restaurant aquelas atividades inerentes à equipe da cozinha. Como a própria deixou claro na entrevista, são os membros da sua família que cozinham, enquanto os funcionários são o suporte necessário, atendentes e auxiliares de cozinha, para que os membros da família possam focar na cozinha.

B: [...] Como é tudo entre família, os cargos mais altos são da família. A gente só contrata atendente, limpeza e auxiliar de cozinha. Administração e caixa a gente faz nós mesmos. [...]

B: Então. A gente fica na cozinha e no caixa e contratamos atendentes e auxiliares de cozinha. [...]

De maneira análoga, podemos observar as palavras com menor destaque, como “cliente”, “caixa”, “reunião”, “salário” e “gorjeta”. Isso demonstra uma menor

preocupação com relação ao atendimento ao cliente, o que vai ao encontro do que foi observado pelo autor em campo.

B: Temos a missão de proporcionar um jantar de qualidade pros nossos clientes [...]

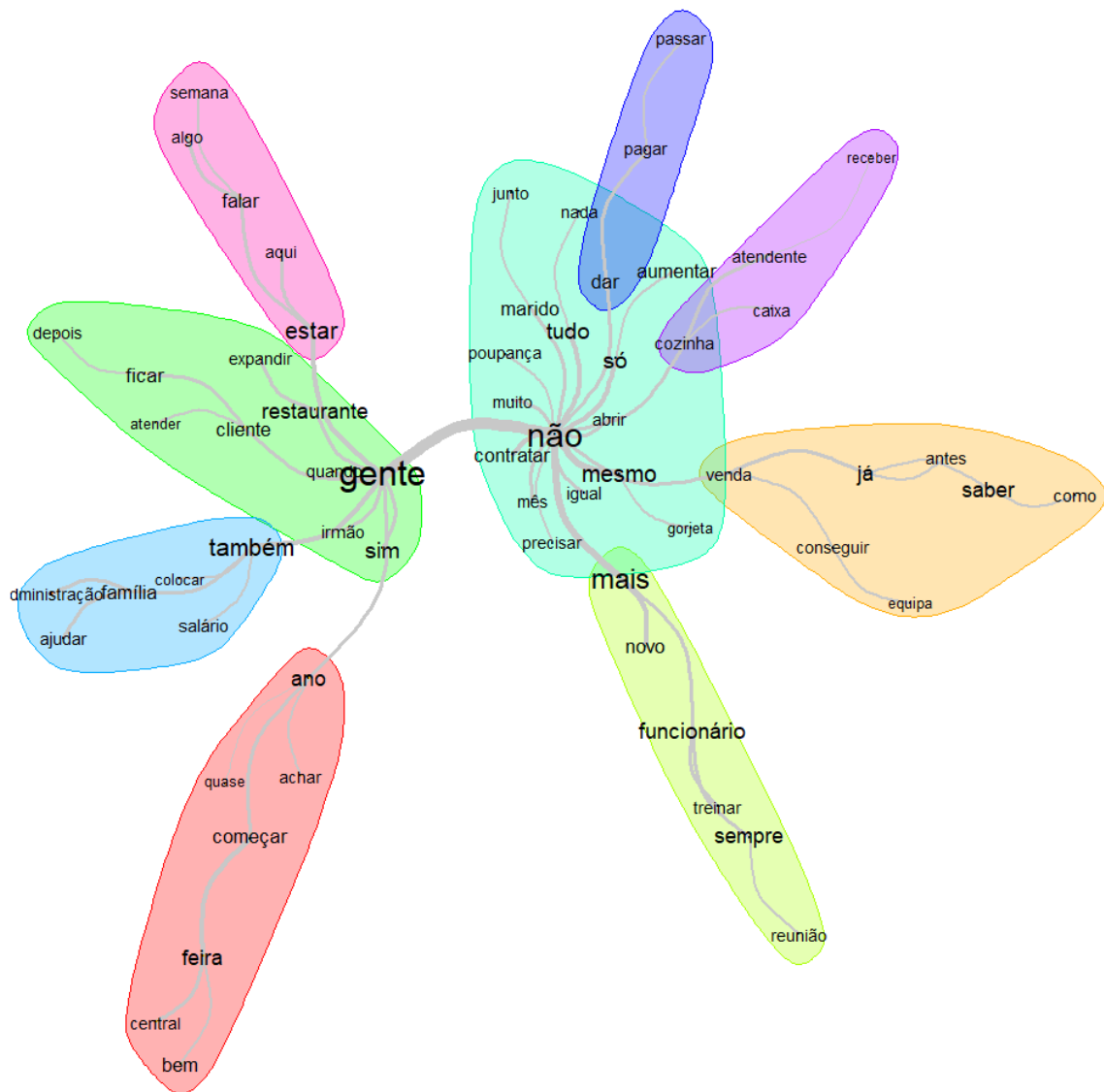
Nessa fala podemos observar, mais uma vez, como a gestora dá mais importância às atividades da cozinha em detrimento ao atendimento, pois a missão é “proporcionar um jantar de qualidade” e não menciona nada sobre bom atendimento, satisfação geral do cliente, etc.

Quanto a palavra “caixa”, se refere ao caixa da empresa, que é outra atividade que recebe pouca atenção e é desempenhada pela própria dona ou seu marido, quando ela precisa se ausentar. Isso também vai de encontro ao constatado nas observações diretas do autor.

As palavras “reunião”, “salário” e “gorjeta” estão voltadas aos colaboradores, principalmente aos atendentes, e também se relaciona a pouca importância dada pela gestora a necessidade de exigir um atendimento de qualidade. Podemos constatar isso na fala da gestora: “[...] Daí a gorjeta fica pra cada um. Se atendeu bem e o cliente quis dar, fica pra quem atendeu.”

Através dos *clusters* formados na Análise de Similitude da Entrevista B, Figura 9, observamos o contexto em que as palavras mais citadas aparecem e os vínculos com outros *clusters*.

Figura 9 – Análise de Similitude da Entrevista B



Fonte: Elaborado pelo autor (através do *software* Iramuteq)

Podemos observar que nessa análise houve a formação de 9 *clusters*. No âmbito da Cultura Organizacional, temos no canto inferior esquerdo, na cor vermelha, um *cluster* sobre o período histórico do restaurante.

No canto inferior direito, na cor amarela, temos um *cluster* sobre a relação com os funcionários, com destaque à política de integração e treinamento de novos funcionários e o sistema de comunicação adotado entre gestor e colaborador.

No canto superior direito, na cor roxa, temos um *cluster* com as palavras “atendente”, “caixa” e “cozinha”, referente as atividades desempenhadas no restaurante.

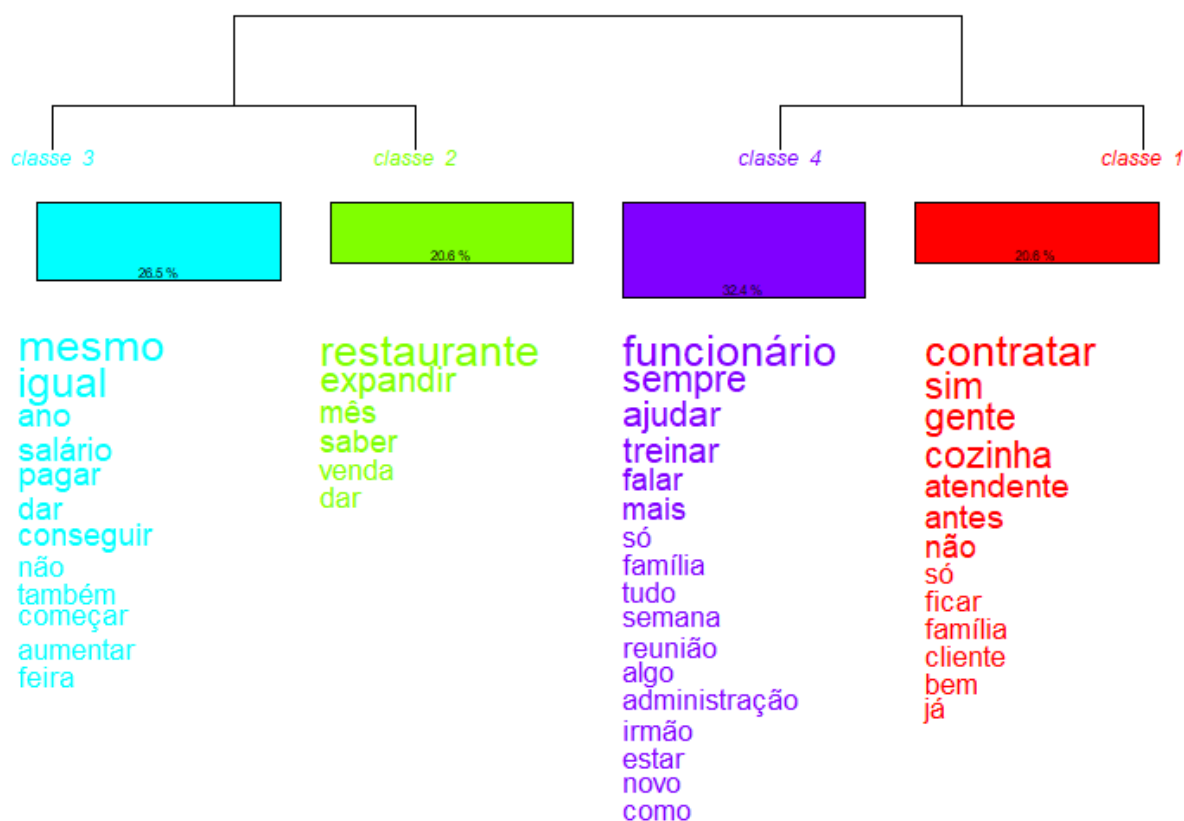
Nota-se que a palavra “administração” aparece em outro *cluster*, a esquerda, de cor azul claro, junto com a palavra “família” e “ajudar”. Isso reforça a visão da gestora de que a administração do restaurante não é uma atividade do restaurante a ser debatida com os funcionários, sendo apenas compartilhada com membros da família. Inclusive, conforme fala da própria autora, membros da família vão frequentemente ao restaurante para ajudar em variados serviços.

B: A administração é toda familiar. A gente sempre cuidou de tudo. É dividida com a família. Eu, meu esposo e meus dois irmãos. A vezes vem mais gente pra ajudar.

Já no âmbito do Controle Gerencial, nota-se a esquerda, na cor verde, um *cluster* com as palavras “restaurante”, “cliente” e “expandir” referente aos objetivos atuais e planos futuros da gestora para o restaurante.

A último *output* a ser analisado é o Dendograma da Entrevista B, Figura 10, onde poderemos observar as classes de vocabulários e suas correlações, ou seja, as categorias que nos permitem inferir as ideias transmitidas pelo corpo textual formado a partir do tratamento dos dados da mencionada entrevista.

Figura 10 – Dendograma da Entrevista B



Fonte: Elaborado pelo autor (através do *software* Iramuteq)

Podemos observar que as classes 1 e 2 obtiveram o mesmo percentual de ocorrências, porém, estão distantes entre si. Desse modo, constata-se que as palavras utilizadas nessas classes tiveram a mesma ênfase no discurso. Contudo, o contexto em que essas palavras foram empregadas são bem divergentes. Percebe-se também que a classe 1 está mais vinculada à classe 4, enquanto a classe 2 está mais vinculada a classe 3.

Em uma análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), deve-se realizar uma análise completa e simultânea, com rigor nas observações e necessidade de descobrir. Assim, ao compararmos o Dendograma com a Análise de Similitude, podemos relacionar a classe 1 com o *cluster* roxo no canto superior direito, a classe 2 com o *cluster* verde no canto esquerdo, a classe 3 com os *clusters* azul escuro no canto superior direito e laranja no canto direito e a classe 4 com os *clusters* amarelo no canto inferior direito e azul claro no canto esquerdo.

As classes 1 e 4 estão voltadas ao âmbito da Cultura Organizacional. A classe 1 é referente à organização do processo de trabalho e do processo de recrutamento, onde a gestora fala sobre as atividades do restaurante as quais costuma “contratar” funcionários (“cozinha” e “atendente”) e das atividades da “família”. A Classe 4 trata da “administração” do restaurante que é feita pela “família”, dos processos de integração e treinamento e da distribuição de responsabilidades e atividades através de uma “reunião” que é feita, segundo a gestora, toda “semana”.

As classes 2 e 3 estão voltadas ao âmbito do Controle Gerencial. A classe 2 é referente ao planejamento do restaurante e planos futuros, os quais, segundo a gestora, pretende expandir o negócio, apesar de não demonstrar nenhum planejamento sólido. A gestora tem a ambição de expandir o negócio, como deixa evidente em sua fala.

B: Nosso objetivo é expandir o nosso negócio e fazer o nosso restaurante ficar mais conhecido e virar a melhor da Feira Central.

Contudo, quando questionada sobre a elaboração de algum plano de ação ou de investimento, a gestora afirma não ter nenhum planejamento.

B: Não temos isso não. A gente tem uma poupança para expandir o restaurante. Em alguns meses a gente guarda mais e em outros não. A gente faz o dá.

Ainda, quando questionada sobre as metas traçadas para o restaurante, a gestora reforça que não tem nenhum planejamento e entrega que sua ideia de expansão para o seu negócio é literalmente apenas aumentar um pouco o espaço ocupado pelo restaurante.

B: Não temos metas ainda. A gente só tá tentando aumentar o espaço aqui. [...] Não temos esse planejamento tão refinado ainda.

Ainda no âmbito do Controle Gerencial, a classe 3 é referente aos controles financeiros, onde a gestora entende que o controle se resume a “pagar” as despesas, os “salários” dos funcionários e demais contas e o restante é dividido por “igual” entre ela e a família e esse seria o equivalente ao seu salário. Ainda, a gestora afirma que não há separação entre as contas pessoais e a do restaurante.

B: Somente o dinheiro reservado da poupança. O restante vai pras despesas do comércio e as nossas pessoais, já que não temos um salário fixo. [...] A minha parte é um pouco maior, mas pouca coisa. O restante é igual. Mas tem meses que não sobra muito. Daí repartimos tudo igual. Pra dar pra todo mundo pagar as contas em casa.

A gestora explica que apenas separa uma quantia para a poupança, o restante é usado para pagar as contas do restaurante e reparte o restante entre ela, o marido e os dois irmãos que trabalham com ela.

## **4.2. Análise do Âmbito Cultura Organizacional**

Como já mencionado anteriormente, essa pesquisa é dividida em dois âmbitos de pesquisa. Será analisado nessa seção o âmbito da Cultura Organizacional. Em relação às perguntas contidas no Roteiro de Entrevista, Apêndice 1, essa seção corresponde às perguntas de número 1 a 12.

Deve-se antes esclarecer que essa divisão da análise das entrevistas em um âmbito por seção visa facilitar a compreensão de cada âmbito. Todavia, não devemos ser rigorosos nessa divisão, pois em entrevistas guiadas por roteiros semiestruturados as perguntas são majoritariamente abertas, o que torna muito provável uma resposta do entrevistado envolver detalhes importantes para mais de uma pergunta.

Ao iniciar as entrevistas, foi solicitado que os entrevistados se apresentassem e contassem um pouco de suas trajetórias profissionais, com o intuito de captar quais são suas experiências no ramo de restaurantes.

A: Estamos no sushi a exatamente 3 anos. Comecei no restaurante em 2020, como diarista. Fomos chamados pra fazer diária, eu e minha esposa. E logo após, veio a oportunidade de comprar uma parte da sociedade. Eram em dois sócios. Então, com um mês, compramos uma parte da sociedade. Logo no começo, eu sempre fiquei responsável pela parte de marketing no restaurante. E, passado um ano, veio a oportunidade de comprar a segunda parte, onde compramos tudo. É. Toda a parte do sushi. E, desde lá, hoje eu fico com a parte de criação. Eu A né, fico com a parte de criação, dos pratos, do menu, e minha esposa fica com a parte da administração. Então a gente se divide em duas. Em dois, pra poder gerenciar o restaurante.

B: Sim. Sou a dona. Junto com meu marido. Mas está no meu nome. Meu

nome é B, tenho 47 anos e sou dona aqui do restaurante. Sempre trabalhei por conta. Autônoma. Daí comecei em 2005 junto com meu marido. A gente ia nas feiras dos bairros. E faz uns 10 anos que estamos fixos na Feira Central.

Primeiramente, vale esclarecer que os nomes dos participantes foram omitidos de suas respostas, uma condição acertada com os participantes que tanto eles quanto seus respectivos restaurantes permaneceriam totalmente anônimos. Desse modo, na primeira entrevista, denominada Entrevista A, teremos o Restaurante A e o Gestor A. Analogamente, na segunda entrevista, denominada Entrevista B, teremos o Restaurante B e o Gestor B.

No ramo de alimentação, a gestora B apresenta mais tempo trabalho, mas só atuou informalmente indo nas feiras dos bairros da cidade. Já o gestor A apresenta mais experiência, já entendia um pouco mais sobre como estruturar um negócio e conseguiu montar seu restaurante em bem menos tempo do que B.

A segunda pergunta foi sobre a administração do restaurante. O autor queria saber se os gestores cuidavam eles mesmos de tudo, se a administração era familiar (dividir a administração com outros membros da família) ou se eles contavam com um apoio profissional para administração de seus respectivos restaurantes.

A: Hoje temos oito colaboradores. Um somente da família, mas quem faz toda administração somos nós mesmos. Não temos ainda quem faz essa administração, feita então pelo casal, nós mesmos, eu e minha esposa.

B: A administração é toda familiar. A gente sempre cuidou de tudo. É dividida com a família. Eu, meu esposo e meus dois irmãos. A vezes vem mais gente pra ajudar. Isso. Mão de obra. Ajudar nas tarefas. Administração só nós quatro. Mas é tudo família. Daí se tem que falar algo com algum funcionário, supervisionar, treinar quem tá começando. Eles ajudam também. Mas decisão final é de nós quatro. Só se tiver algum impasse sabe. Daí eu decido. Mas sempre tentamos resolver os quatro juntos.

Nota-se que em ambos os casos que a administração é familiar, com os próprios gestores participando da gestão da empresa e delegando tarefas para membros da família. A particularidade entre eles é que o gestor A, como mencionado em sua primeira resposta, divide melhor as responsabilidades do restaurante, o que também foi observado pelo autor em campo. O gestor A ficando responsável pelo marketing e criação dos pratos, além de cozinhar e atender os clientes, enquanto delega à sua esposa a gestão financeira e a atividade de caixa.



O mesmo não pode ser dito da gestora B, que não delega adequadamente as responsabilidades e deixa livre seu marido e seus dois irmãos para agirem como bem entenderem. A própria gestora afirma que só se impõe caso ocorra alguma discordância entre eles.

Quanto ao histórico dos restaurantes, seus momentos de crises, expansões, fracassos e sucessos, os participantes responderam:

A: Estamos para completar 5 anos agora em 2023, na nossa administração atual temos 3 anos. O pior momento para nós, quando recém compramos veio a pandemia, mas superamos. Quando compramos tínhamos 12 mesas e hoje já temos 18 e tem dias que falta mesa para atender todos nossos clientes.

B: Então, como eu falei, eu trabalhava em várias feiras de bairro com meu esposo e mais dois irmãos. No início era só nós dois. Mas daí foi aumentando o serviço bem rápido e chamei meus irmãos. Depois de uns 10 anos consegui o meu espaço na Feira Central e aumentamos a equipe. É. Acho que é. Quase isso. Foi em 2014 que começamos na Feira Central. Isso mesmo. Foi quase 10. Comecei em janeiro de 2005 e na Feira, acho que foi outubro ou novembro, bem no final do ano, em 2014. Sim. Tive uma crise na pandemia. A gente não podia abrir. Precisei demitir parte da equipe. Daí comecei com o delivery, mas a venda não era igual como funcionando mesmo, sabe, presencial, na Feira. Hoje, já tenho a equipe formada novamente e consegui também manter o delivery. Sim, sim. Não tem uma venda muito alta. Mas ajuda também. Só uma menina da cozinha. E a família. Mas já contratei de novo. Duas pessoas voltaram.

O histórico do restaurante A é bem mais curto. Foi fundado por outras pessoas, uma dupla de sócios empreendedores que após dois anos resolveram vender o restaurante. O gestor A comprou metade da sociedade, mas já começou a atuar como o gestor do restaurante, implantando suas ideias e promovendo mudanças. A única grande crise foi durante a pandemia, quando diversos estabelecimentos foram impedidos de receber os clientes. O restaurante já atuava com o *delivery*, e por conta disso, não sofreu tanto, focando durante a pandemia, nos serviços de entrega a domicílio.

A gestora B tem bem mais tempo de experiência com o setor de alimentação, ainda que trabalhando informalmente, mas fica evidente a dificuldade que a gestora teve para conduzir seu negócio. Seu maior momento de crise também foi durante a pandemia, mas, diferente do restaurante A, em B não havia a cultura de serviços por *delivery*, que foi implantada às pressas e sem planejamento de ação ou de marketing. Sem os clientes frequentando a Feira Central, o restaurante B sofreu e

teve que demitir quase toda a equipe.

Fleury (1996) destaca que, após a recuperação histórica da empresa, devemos analisar o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, a organização dos processos de trabalho e o mapeamento dos processos de comunicação. As respostas até o momento se enquadram na etapa de recuperação histórica da organização.

Assim sendo, o autor busca com as perguntas 4 e 5 cobrir a etapa de análise do processo de socialização de novos membros. O autor questiona sobre as políticas de recrutamento na pergunta 4, cujas respostas foram:

A: Sempre analisamos o perfil da pessoa, com que ela trabalhou no passado, para entendermos onde pode encaixar e se a vaga a ser preenchida nos atende em questão.

B: Meu irmão que posta no Facebook do restaurante e no Instagram. Ele coloca as vagas nos classificados do Facebook. E a gente também coloca no status do WhatsApp. Daí fazemos entrevista e selecionamos as pessoas que se encaixam nas atividades. Eu ou meu irmão, o mais novo, entrevistamos. Meu marido e meu outro irmão não gostam. Mas se precisar eles conversam. Mas eu e meu irmão somos melhores pra ver se a pessoa se encaixa com a gente.

Quanto ao recrutamento de funcionários, ambos os gestores afirmam analisar os pretendentes a novos membros durante as seleções e afirmam participar ativamente da seleção de novos funcionários. Todavia, seus pontos de análise são divergentes. Enquanto o gestor A se concentra nas experiências anteriores dos candidatos, a gestora B prefere analisar o perfil comportamental, o qual a própria gestora alega ser boa em analisar, conforme sua fala “[...] Mas eu e meu irmão somos melhores pra ver se a pessoa se encaixa com a gente”. Interessantemente, essa informação está de acordo com o observado pelo autor em campo no restaurante B, onde tanto os funcionários quanto a própria gestora tendem a se distrair bastante com o celular.

Outra particularidade é que a gestora B também faz melhor uso das redes sociais, usando-as para divulgar oportunidades e atrair candidatos. Foi observado nas redes sociais do restaurante A, que o gestor A também posta oportunidades de contratação nas redes sociais. O diferencial está no uso do app WhatsApp, que a gestora B usa para espalhar em diversos grupos a notícia de que está contratando,

tendo um posicionamento mais ativo do que o gestor A.

Já sobre as estratégias de integração e treinamento dos funcionários, pergunta 5, os respondentes disseram:

A: Demonstrando na pratica o que queremos, o que esperamos e como é feito. Isso sempre é feito pelos os gestores. Na maioria das vezes, eu mesmo.

B: Os funcionários mais antigos treinam os funcionários novos. E nós também treinamos e vamos corrigindo se precisar. E se precisar, quando vem mais gente da família, meus filhos, meus sobrinhos, as cunhadas, eles ajudam também. Isso. Dos funcionários. Os mais velhos treinarem os mais novos.

Quanto a socialização dos novos membros, a uma forte diferença no posicionamento dos gestores. No restaurante A, o próprio gestor treina e acompanha os novos membros até que tenham desenvolvido grau de desempenho satisfatório para o gestor em suas respectivas atividades. Enquanto no restaurante B, os membros mais antigos é que realizam esse treinamento, sem ter o mesmo afincamento e compromisso demonstrado pelo gestor A. A própria gestora B, ou alguém de sua família, só assume o treinamento na ausência de um funcionário mais antigo.

Tal comportamento demonstra que a gestora B não compreende que a integração do novo membro é tão importante, ou até mais, quanto o recrutamento, pois um candidato que se mostra adequado no processo seletivo, se não entender bem a dinâmica do novo ambiente de trabalho durante sua integração, pode não conseguir desempenhar todo o potencial demonstrado durante a seleção.

A próxima etapa a ser analisada corresponde a análise das políticas de recursos humanos e abrange as perguntas 6, 7 e 8. Investigou-se com a pergunta 6 a política de remuneração dos restaurantes.

A: A política que adotamos, o colaborador entra ganhando x, com três meses, na efetivação, aumentamos novamente. Uma vez ao ano eles tem o enquadramento da categoria. Na parte da gorjeta é tudo dividido para toda equipe. Afinal, o bom atendimento não seria bom se a cozinha não fosse ideal, então repartimos por igual as gorjetas deixadas pelo os clientes a cada 6 meses.

B: É salário mesmo. Mas nós também pagamos o passe e damos refeição no local. Daí a gorjeta fica pra cada um. Se atendeu bem e o cliente quis dar, fica pra quem atendeu. Depende né. Tipo. Salário é igual no mesmo setor. Assim, os atendentes recebem menos. Mas todos iguais. E podem receber

gorjeta. Quem vai pra cozinha não tem gorjeta. Daí recebe mais, mas todos na cozinha recebem igual. E tem o tempo com a gente também. O salário igual é o base. Daí aumenta todo ano um pouco.

Percebe-se no restaurante A uma forte valorização do trabalho em equipe. Os salários são a base da remuneração, mas a distribuição das gorjetas são um excelente incentivo para o trabalho em equipe. Não somente os atendentes, mas também os auxiliares de cozinha irão receber esse adicional que é acumulado ao longo de 6 meses e distribuído por igual entre os funcionários. O Gestor A presa muito pela qualidade do atendimento e pela agilidade na cozinha.

Como constatamos ao analisar os *outputs* do Iramuteq, qualidade de atendimento ao cliente não é prioridade para gestora B. Como sua fala deixa transparecer “[...] Daí a gorjeta fica pra cada um. Se atendeu bem e o cliente quis dar, fica pra quem atendeu [...]”, é basicamente uma escolha do atendente, se ele quiser galgar receber gorjeta, ele irá atender o cliente bem.

Por outro lado, no restaurante B são ofertados outros benefícios. Os funcionários recebem uma refeição e recebem dois passes de ônibus, um para ir e outro para voltar do trabalho. Foi observado pelo autor que os funcionários do restaurante B podem escolher entre um Sobá, um Yakisoba ou um pastel que eles mesmos fazem, e também ganham um refrigerante de 1 litro para dividir entre os funcionários.

Outro diferencial do restaurante B é que, por não ter uma divisão da gorjeta, os funcionários que ficam na cozinha têm salários um pouco maiores do que os atendentes, para compensar a impossibilidade de receber esse adicional.

Quando questionados sobre a possibilidade de ascensão de cargo para os funcionários, os gestores responderam:

A: Temos sim, sempre enxergamos o potencial do colaborador. Temos uma menina a qual era uma atendente e enxergamos que ela tinha um potencial e começamos a treiná-la como sushiman, agora ela já está exercendo esse cargo.

B: Não, não. Como é tudo entre família, os cargos mais altos são da família. A gente só contrata atendente, limpeza e auxiliar de cozinha. Administração e caixa a gente faz nós mesmos. Daí não tem promoção. Pode mudar de cargo, claro. Isso não é problema. Mas nunca tivemos alguém que pediu pra mudar.

No restaurante A, é possível uma ascensão profissional. Como o próprio gestor faz a seleção dos candidatos filtrando-os com base em suas experiências anteriores e treina os novos membros, ele está familiarizado com cada um e tem mais facilidade para enxergar o potencial deles, podendo decidir como melhor aproveitar o talento individual.

O quadro de cargos é bem mais travado no restaurante B. A gestora B não permite ninguém que não seja de sua família a atuar como chef, a ajudar na administração e nem a trabalhar no caixa. Segundo a própria, o máximo que é permitido é um atendente mudar de cargo e virar auxiliar de cozinha ou vice-versa. Ainda assim, ela também afirma que essa troca de cargos nunca ocorreu.

Para obter a percepção do gestor sobre como é a relação entre o colaborador e a administração do restaurante, foi feita a pergunta 8, cujas respostas foram:

A: Estamos juntos sempre, então temos uma relação quase familiar devido ao tempo que passamos juntos.

B: Ah, o relacionamento é bom, sabe, comunicação é direta. Somos bem abertos.

O gestor A, como já observamos em respostas anteriores, cria laços com seus colaboradores e gera em seu restaurante esse ambiente familiar. Em outras palavras, no restaurante A temos uma só família, a “família A”, em oposição ao restaurante B, onde há uma clara segregação entre familiares e funcionários. A gestora B responde secamente que “são bem abertos”, mas não oferece muitas oportunidades e começa a aparecer indícios de não haver uma boa comunicação com os funcionários.

Quanto a comunicação, essa é a próxima etapa a ser tratada. O mapeamento do processo de comunicação tem uma pergunta, a pergunta 9, para captar a percepção dos gestores sobre seus sistemas de comunicação. Entretanto, mapear um sistema é bem mais complexo. Desse modo, essa é uma etapa da qual deve-se extrair informações através das percepções oriundas de outras respostas, das anotações feitas durante a entrevista pelo autor sobre suas observações, e das anotações sobre suas observações diretas durante suas visitas aos restaurantes.

Podemos inferir, através das respostas anteriores, que a comunicação é mais livre no restaurante A, pela proximidade do gestor com seus colaboradores e pelo

ambiente familiar da empresa. Já no restaurante B, podemos inferir que não há um bom diálogo entre colaborador e gestor.

A percepção dos gestores aos seus sistemas de comunicação foram:

A: É contato direto com os clientes através de WhatsApp, tanto para pedidos quanto para reservas de mesa. A sim. Com os colaboradores, é contato direto mesmo. Quando precisamos falar com eles, chamamos todos e reunimos, e falamos. Só se for algo mais pontual sabe, uma cobrança individual, chamar atenção por algo. Daí nós falamos só com o colaborador, em particular. Elogios e méritos, sempre com todos juntos, até para incentivar todo mundo.

B: Temos contatos direto com os funcionários, principalmente pelo WhatsApp. Daí nós fazemos reuniões. Antes de abrir ou depois que fecha. Sempre aviso antes pra ficar um pouco mais ou chegar mais cedo, daí já passamos tudo. Pelo menos uma vez por semana. Sim. Quase toda semana. Eu falo um dia antes e a gente reúne. Daí já passo todo direcionamento da semana e se tem algo pra debater, é a hora. Não, geralmente não tem debate. É só eu e meu marido que falamos. Cinco a dez minutos e tá tudo certo. Mas a gente abre pra todo mundo falar. Só que ninguém fala nada.

Nossa inferência está de acordo com a percepção de A, que lida diretamente com seus colaboradores, mas vai ao encontro da percepção de B que também alega lidar diretamente com os colaboradores. Porém, essa afirmação contradiz sua resposta anterior quando afirmou que não participa ativamente da socialização dos novos membros. Ainda, em sua fala atual, a própria gestora entrega que a sua percepção, provavelmente, não está condizendo com a dos funcionários, notamos isso na fala: “Mas a gente abre pra todo mundo falar. Só que ninguém fala nada.”

Fechando o âmbito da Cultura Organizacional, temos a quinta e última etapa, a análise da organização dos processos de trabalho, compreendendo as perguntas 10, 11 e 12 do roteiro de pesquisa. Vamos entender, na questão 10, qual é a missão designada pelos gestores para seus respectivos restaurantes.

A: Agradar cada cliente com uma experiência única, para que aquele sabor se torne algo que ele sinta vontade de voltar a cada vez que pensar na última vez que esteve conosco. Eu ensino isso desde o treinamento.

B: Temos a missão de proporcionar um jantar de qualidade pros nossos clientes e a gente sempre reforça isso com os funcionários todo semana, na reunião.

Nota-se na expressão “experiência única” escolhida pelo gestor A que sua

concepção é agradar ao cliente tanto no bem-estar, com um atendimento de qualidade, quanto no paladar com pratos saborosos e diferenciados. O gestor afirma que esse conceito já é introduzido aos colaboradores desde o treinamento.

A gestora B foca no “jantar de qualidade”. Como observamos repetidas vezes que o atendimento de qualidade não é prioridade do restaurante, e pela observação direta do autor sabemos que a cozinha é ágil no preparo dos pratos. Podemos entender, assim, que o foco da gestora é na qualidade da comida: sabor.

Na sequência, buscou-se captar, com a pergunta 11, os objetivos organizacionais (visão da empresa).

A: É fazer com que o cliente tenha uma experiência única a cada vinda no nosso restaurante, ter um bom atendimento e fazer que a execução de cada sequência do nosso festival seja a mais agradável possível. Por isso que prezamos pelo bom atendimento, além da qualidade do produto. Apresentação dos pratos, educação dos atendentes e agilidade na cozinha, dentro do possível.

B: Nosso objetivo é expandir o nosso negócio e fazer o nosso restaurante ficar mais conhecido e virar o melhor da Feira Central.

No restaurante A, temos a confirmação de diversas características que vem sendo expostas pelas respostas anteriores e que recebem forte atenção do gestor: bom atendimento, produtos de qualidade e agilidade na cozinha. Para o restaurante B, a expansão mencionada é apenas aumentar o espaço do restaurante, para ter mais mesas e poder receber mais clientes. Já quanto a ambição da gestora B de “virar o melhor **[restaurante]** da Feira Central”, parece um objetivo surreal para quem tem um investimento praticamente nulo em qualidade de atendimento.

Na última pergunta dessa seção, pergunta 12, questionou-se sobre os valores dos restaurantes.

A: Cliente satisfeito e qualidade na entrega de nosso produto. Nós passamos sempre isso aos colaboradores toda vez que conversamos.

B: Ética e colaboração em primeiro lugar, a gente repassa nas reuniões semanais também.

O gestor A apresenta um conjunto de missão, visão e valores bem condizentes entre si e condizentes com suas ações no restaurante. Entregar ao

cliente a “experiência única” que ele busca proporcionar é um forte motivador para uma alta satisfação do cliente. O gestor A afirma repassar isso sempre aos colaboradores quando conversam.

A gestora B cita “colaboração” com um de seus valores, mas o próprio posicionamento da gestora não condiz com esse valor. A critério de exemplo, a política para gorjeta é extremamente individualista. A política adotada pela restaurante A representa melhor a ideia de colaboração e trabalho em equipe.

### **4.3. Análise do Âmbito Controle Gerencial**

Nesta seção será analisado o âmbito do Controle Gerencial. Em relação às perguntas contidas no Roteiro de Entrevista, Apêndice 1, essa seção corresponde às perguntas de número 13 a 24. Como mencionado na seção anterior, algumas respostas trazem detalhes importantes para mais de uma pergunta, isso ocorre devido à abrangência das respostas abertas dos entrevistados.

Ainda, temos no roteiro três perguntas que abrangem ambos âmbitos de pesquisa: as perguntas 10 a 12, que tratam, respectivamente, da missão, visão e valores do restaurante. Conforme Daciê *et al.* (2017), em consonância com Frezatti, Carter e Barroso (2014), a definição da missão, visão e valores são elementos que estão vinculados a visão de futuro do gestor, ou seja, o conjunto de elementos pelos quais o gestor se embasa ao desenvolver meios e procedimentos para alcançar seus objetivos.

Desse modo, já com as respostas sobre a missão, visão e valores do restaurante, foi possível identificar os elementos mais relevantes para formação da estratégia organizacional. Ao final dessa seção, com as demais informações que serão analisadas, o autor terá meios de verificar se os mecanismos de controle utilizados por cada restaurante estão contribuindo para que estes alcancem seus objetivos.

Assim sendo, o autor questiona sobre o processo de planejamento do negócio, com o intuito de captar se o gestor elabora algum plano de ação, operacional ou de investimento.



A: Temos a pretensão de expansão. Hoje temos feito e refeito planos para operação, para ampliação, porém demanda investimento, e estamos nos planejando para, no futuro, investir em uma nova ideia dentro da própria culinária.

B: Não temos isso não. A gente tem uma poupança para expandir o restaurante. Em alguns meses a gente guarda mais e em outros não. A gente faz o que dá. Isso aí. Pensamos em abrir um local novo. Mas tem que ter investimento. Por isso temos guardado na poupança.

Em ambos restaurantes não há a definição de planos de ação ou de investimentos. Ambos restaurantes possuem administração familiar, onde os gestores não possuem conhecimento ou habilidade técnica para gerenciar a empresa.

No restaurante A, o gestor tem o desejo de expandir o negócio e de renovar o cardápio, até mesmo explorar outros ramos culinários e incorporá-los ao seu restaurante, mas não conseguiu traçar nenhum plano de como alcançar esse objetivo. Já no restaurante B, a gestora descarta a ideia de planejamento do seu negócio, demonstrando claro desconhecimento quanto a importância dessa etapa para o processo de gestão. Entretanto, a gestora tem a ambição de abrir uma nova unidade e que está juntando recurso para tal através de aplicação em Caderneta de Poupança. Ainda que bem rudimentar, a gestora B, em contraponto a sua afirmação “Não temos isso não”, possui um planejamento de investimento, sendo que tem um objetivo e coleta recursos para alcançar o mesmo.

Para saber quais são os controles utilizados no cotidiano das empresas, o autor questiona quais são as atividades controladas e quais os controles utilizados.

A: Temos um quadro de tarefas, sempre durante a gestão do dia é verificado o que necessita ser feito, o que ainda não foi realizado, por parte de cada colaborador.

B: Controlamos o caixa pra não faltar troco e o estoque pra não faltar mercadorias. Nós mesmos fazemos. Tudo no computador. Nas planilhas. Meu marido que organizou tudo. É. Acho que é esse aí mesmo. Excel. Mas não tem nada específico.

Ambos restaurantes utilizam controles informais com focos distintos. A gestora B tem maior preocupação com o financeiro, buscando controlar o caixa e o seu estoque, sem nenhum programa contábil ou financeiro específico, apenas uma planilha de custos e despesas bem rudimentar, cujo acesso foi negado ao autor.

Por outro lado, o gestor A tem maior preocupação com as atividades dos colaboradores e faz uso de um quadro, onde ele mesmo escreve quais atividades cada colaborador irá desempenhar e, ao longo do expediente, vai observando se está sendo cumprido. Foi observado pelo autor, que o controle tem o intuito de otimizar as atividades de rotina, sem sobrecarregar nenhum colaborador, e agilizar o atendimento ao cliente.

Na sequência, com a pergunta 15, questionou-se sobre a existência de regulamento interno ou código de conduta nos restaurantes.

A: Sim, a cada nova integração o empregado lê nosso regulamento interno e assina, a qual fica arquivado na pasta pessoal dele e temos um que fica exposto no nosso mural para todos os colaboradores com 20 regras de conduta a ser seguido.

B: Tem sim. Tem um código de regime interno. Antes a gente entregava impresso quando contratava. Agora a gente envia pelo WhatsApp. É tipo um código de conduta. É bem básico. Ser educado com os clientes. Não ficar no celular durante o expediente, essas coisas.

Ambos os gestores afirmaram que adotam um regulamento interno que dita as normas do restaurante e o código de conduta a ser seguido. Foi observado que o regulamento do restaurante A é mais extenso e aborda tópicos com missão, visão e valores da empresa, sendo de leitura obrigatória para os colaboradores que passam a integrar a equipe do restaurante A.

No restaurante B, o regulamento aborda apenas algumas normas de conduta, e foram observadas algumas contradições entre o que está escrito e o que ocorre na prática. A critério de exemplo, a própria gestora cita “Não ficar no celular durante o expediente ...”, mas como observado anteriormente pelo autor, ela mesma não cumpre com seu código de conduta e não cobra dos seus colaboradores que cumpram com o mesmo.

Com relação aos objetivos e planos dos gestores para seus restaurantes, o autor questiona se há alguma forma de controle das metas e do desempenho dos membros.

A: Sempre traçamos uma meta por mês em relação a faturamento. Estamos em fase de implementação de indicadores para qualidade da empresa. Monitorar números de reclamações, desperdício, tempo de espera no delivery, afim de caso conseguirmos ter o menor número possível,

recompensar o colaborador com proporcional do décimo quarto salário.

B: Não temos metas ainda. A gente só tá tentando aumentar o espaço aqui. A gente só distribui as atividades de cada um. Cada um faz o seu. Não temos esse planejamento tão refinado ainda.

O restaurante A afirma que traça metas de faturamento todo mês e seus controles focam principalmente na qualidade do atendimento ao cliente. O gestor A afirma estar testando indicadores de qualidade para melhorar monitorar as atividades e o desempenho dos colaboradores, com o foco em melhorar a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente. Ainda, o gestor A afirma que pretende implantar metas em relação a esses indicadores e recompensar a equipe caso as metas sejam cumpridas. Constatamos aqui que o gestor A opta por medidas que visam incentivar seus colaboradores, premiando ao cumprir as metas, em detrimento de medidas punitivas, penalizando quem não cumprir com as metas.

A gestora B não demonstra muita preocupação com o estabelecimento de metas. Basicamente, na visão da gestora, cada colaborador sabe o que deve fazer, pois foi ensinado durante a integração, e irá desempenhar sua atividade. A própria gestora não acompanha seus colaboradores e não estabelece metas para eles nem para a equipe como um todo e nem para o restaurante em si.

Na pergunta seguinte, de número 17, buscou-se entender como é feito o marketing do restaurante.

A: Usamos muito do marketing, nas redes sociais. Hoje utilizamos mais o Instagram para anuncio das nossas postagens, referente a promoção. Sempre realizamos na semana a qual se torna de menor movimento, no qual é a terceira semana do mês. Sim. Hoje temos parceria referente a embalagem e temos parceiros que fazem toda nossa arte.

B: Isso mesmo. Temos uma página no Instagram e no Facebook. Colocamos o cardápio lá. E as promoções diárias de pratos diferentes. Também damos sobá de graça para criança até 6 anos e descontos pra quem paga no dinheiro ou no PIX.

Ambos gestores são focados em divulgar seus respectivos restaurantes através das redes sociais. O gestor A, adicionalmente, buscou contato com outras empresas para firmar parcerias para as embalagens utilizados na entrega de produtos aos clientes e para a confecção de artes que são expostas nas redes sociais.

O autor buscou o perfil dos restaurantes nas redes mencionados pelos gestores. No restaurante A, o perfil é bem elaborado e organizado, com postagens diárias sobre ofertas e várias imagens dos pratos servidos. Já no restaurante B, as postagens são mais escassas e não há “promoções diárias” como a gestora B afirma, mas são colocadas algumas ofertas durante a semana.

Outro diferencial observado foi que o gestor A eventualmente faz sorteios em seu perfil, promovendo maior engajamento nas redes sociais e divulgação do restaurante.

Quanto a aprendizagem organizacional e a emergência de novas ideias, os gestores responderam:

A: Sempre que vamos criar algo novo no cardápio, fazemos repetitivas vezes até encontrar o ponto da ideia ideal para execução de novo prato, ou também do atendimento na forma de abordagem.

B: Se algum funcionário tiver, quiser compartilhar algo. Sempre estamos abertos a ouvir. Alguma boa ideia, sabe. Mas nunca aconteceu. Como eu falei. Reunimos toda semana, mas ninguém fala nada.

Como constatamos ao analisar o processo de comunicação, o gestor A possui boa interação com sua equipe e afirma incentivar os colaboradores a desenvolver novas ideias, tanto na gastronomia quanto na forma de abordagem ao cliente, afirmando também que a equipe como um todo testa as ideias até encontrar uma forma adequada de implantá-las. O gestor A abraça a ideia de inovação e é bem receptivo a possíveis contribuições de seus colaboradores.

Também constatamos anteriormente que a gestora B não dialoga bem com seus colaboradores, tendo um processo de comunicação falho, e que é mais uma vez evidenciado através de sua fala “Sempre estamos abertos a ouvir. Alguma boa ideia, sabe. Mas nunca aconteceu”. Apesar da gestora afirmar estar sem disponível para seus colaboradores, suas ações não demonstram isso e seus colaboradores não demonstram interesse em contribuir com a equipe ou com o restaurante, além do estritamente necessário pelas suas funções.

Quando questionados sobre a atribuição de responsabilidades para cada colaborador, os gestores responderam:

A: Temos em nosso quadro um manual de cada colaborador, o que ele deve fazer a cada dia da semana. Dividimos por setor, por área, e tarefas que serão coletivas de todos os colaboradores.

B: Então. A gente fica na cozinha e no caixa e contratamos atendentes e auxiliares de cozinha. Daí quem fica de atendente, tem que atender o cliente e fica com a limpeza das mesas e daqui de fora. Quem tá na cozinha, ajuda na cozinha e limpa lá depois.

Como já mencionado anteriormente, no restaurante A é exposto um quadro com as atividades atribuídas para cada colaborador. O gestor A atualiza o quadro semanalmente redistribuindo as responsabilidades de cada um, de modo que o colaborador não fique estagnado na mesma rotina.

No restaurante B, os colaboradores não recebem nenhuma responsabilidade além do básico por suas respectivas funções, sendo toda administração e organização centrada nas mãos da gestora e de alguns familiares da mesma.

Quanto ao controle financeiro do restaurante, o autor questiona como é feito o controle de custos e despesas.

A: Sim, hoje utilizamos o Consumer, nosso programa faz esse controle, de despesas, ou seja, nosso fluxo de caixa.

B: Sim. Controlamos o estoque, o salário dos funcionários e o aluguel. Tudo nas planilhas.

Ambos gestores afirmam utilizar controles de custos. No restaurante A é utilizado um software específico onde o próprio gestor e sua esposa, que o auxilia no controle financeiro, alimentam os dados e utilizam as informações para controle de custos e despesas e para controle de desempenho.

No restaurante B, não há a utilização de nenhum software específico para controle financeiro. A própria gestora, juntamente com seu marido, utilizam uma planilha improvisada no software Microsoft Excel para o controle financeiro do seu restaurante, que se resume simplesmente a controle de estoque (insumo da cozinha e produtos de limpeza), salário dos funcionários e aluguel do espaço.

Ainda sobre controle financeiro, mas agora com foco em previsão de receitas e despesas futuras, os gestores responderam:

A: Sim, sempre temos essa previsão. A exemplo, dia dos namorados, ou julho, mês a qual é de férias e dezembro, nesses meses sempre compramos insumos acima da média para atender essas demandas.

B: Não temos uma previsão, mas sabemos que em datas comemorativas compramos mais para vender mais e contratamos *freelancer* pra dar conta de todos os atendimentos.

Essencialmente, ambos deram a mesma resposta, onde afirmam esperar um maior movimento em datas comemorativas, com base no histórico dos respectivos restaurantes. No restaurante A, o gestor afirma ter uma previsão para essas datas, além dos meses de férias escolares, julho e dezembro, se preparando com maior estoque para atender a demanda nesses períodos.

No restaurante B, apesar da gestora dizer que não há previsão, ela complementa com a mesma resposta da entrevista anterior, aquisição de maior quantidade de insumo para atender uma maior demanda, e acrescenta que há a necessidade de contratar funcionários temporários para o atendimento ao público.

Quando questionados se fazem a separação das finanças do restaurante de suas finanças pessoais, os gestores responderam:

A: Sim, hoje temos justamente o *pro labore* para deixar separado o caixa da empresa com nossas finanças pessoais.

B: Somente o dinheiro reservado da poupança. O restante vai pras despesas do comércio e as nossas pessoais, já que não temos um salário fixo. Isso mesmo. Pagamos as contas, colocamos um pouco na poupança e dividimos o resto. A minha parte é um pouco maior, mas pouca coisa. O restante é igual. Mas tem meses que não sobra muito. Daí repartimos tudo igual. Pra dar pra todo mundo pagar as contas em casa.

No restaurante A, o gestor afirma não misturar suas finanças pessoais com a da empresa e que aderiu a um *pro labore* para controlar suas retiradas de recursos. Já no restaurante B, os recursos do restaurante se misturam completamente com os da gestora e de sua família. A gestora reitera que reserva uma parte dos ganhos do restaurante para aplicar numa caderneta de poupança que é de uso exclusivo do restaurante, mas também afirma que essa aplicação não é constante.

Quanto a tomada de decisões, o autor questionou se são utilizadas demonstrações financeiras com ferramentas de apoio.

A: Sim, hoje sempre olhamos para o mês referente a 2022, a qual para nós é um espelho. Claro, hoje crescemos se comparado ao ano passado, mas ele nos norteia principalmente em feriados. Tomamos a decisão para comprar, de matéria prima, baseado nestes dados que temos.

B: Não, nossa contabilidade é terceirizada e limitada. Passamos pra eles as vendas do mês e eles emitem as guias de impostos para gente pagar e cuidam das declarações pra Receita Federal. Quando conseguirmos expandir o nosso restaurante, daí sim teremos que ter mais controles e demonstrações pra nos ajudar nas decisões.

O gestor A afirma utilizar as demonstrações para análise comparativa, horizontal, comparando seu desempenho com o mesmo período no ano anterior. Em visitas posteriores ao restaurante para observação direta, o autor teve acesso a essas demonstrações, que são versões bem simplificadas de Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Demonstração do Fluxo de Caixa que o gestor recebe do seu contador.

Já no restaurante B, a gestora afirma não ter acesso a essas demonstrações, pois terceiriza o serviço contábil e paga apenas para o profissional emitir as guias de impostos devidos, sem nenhum auxílio contábil ou financeiro. Contudo, a gestora parece reconhecer parcialmente a importância de ter maior controle financeiro e afirma ter a intenção de se aprimorar após conseguir expandir seu restaurante.

Finalizando essa seção e o roteiro de entrevista, o último questionamento, pergunta 24, foi sobre a forma que os gestores utilizavam para mensurar o desempenho de seus respectivos restaurantes.

A: Pelo nosso programa a qual utilizamos atualmente, o Consumer. Conseguimos mensurar pelos números de pratos servidos, clientes atendidos, delivery em número de pedidos e valores.

B: Nós olhamos os comentários das nossas redes sociais, se tá aumentando o nosso volume de venda e perguntamos pros clientes o que trouxe eles pro nosso restaurante e se eles gostaram. Daí se tem alguma crítica nós já sabemos onde temos que melhorar.

No restaurante A, o software utilizado para controle de custos e despesas também é utilizado no controle de desempenho. O gestor A foca na quantidade de pratos servidos presencialmente e pelo serviço de *delivery*, na quantidade de cliente atendidos presencialmente e pelo serviço de *delivery* e pelo valor gerado por cada atendimento.

No restaurante B não é utilizado nenhum software ou indicador para mensurar o desempenho. A gestora apenas acompanha, conforme afirmação dela mesma, as redes sociais para ver se há comentários a respeito do restaurante e questiona, eventualmente, os clientes se gostaram das refeições. Segundo a gestora, ela faz isso em busca de possíveis feedbacks para saber se há algo que precisa melhorar.

O autor, analisando as redes sociais do restaurante B, observou muito pouco engajamento, um número ínfimo de comentários. Ainda, contrariamente ao que a gestora afirmou, durante as visitas ao restaurante, não foi observada nenhuma abordagem da gestora aos clientes para coletar suas críticas e feedbacks.

#### **4.4. Discussão com os Pressupostos da Pesquisa**

No restaurante A, o gestor valoriza o contato direto com seus colaboradores e o trabalho em equipe, proporcionando um ambiente mais acolhedor. O foco do gestor é na qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente, o qual o mesmo considera como principal métrica para avaliação do desempenho do restaurante.

O gestor A implantou em seu restaurante controles informais que o permitem controlar as atividades dos colaboradores e adotou um software que o auxilia tanto no controle de gastos quanto no controle dos serviços prestados, o qual o gestor está adaptando para utilizar como indicadores de qualidade.

No restaurante B, a gestora não prioriza o atendimento ao cliente, seu foco é apenas nos resultados financeiros do restaurante. Ela acredita que a comida é de alta qualidade e que isso é o suficiente para garantir a satisfação dos clientes. Foi observado pelo autor, pouca organização no restaurante e quase nenhuma interação da gestora com os colaboradores.

A gestora B tem o desejo de expandir o restaurante e, devido a isso, tem um remoto plano de investimento, que consiste em poupar dinheiro até ter o suficiente para poder aumentar o espaço. A única forma de controle, seria uma planilha no software Microsoft Excel para auxílio no controle de gastos.

Evidencia-se aqui aspectos da Cultura Organizacional, estabelecidos através das crenças, valores e visão de negócio do gestor, explicando os controles gerenciais adotados por cada organização. Temos, assim, a confirmação do



pressuposto P1.

Podemos destacar que em ambos casos, a cultura organizacional influenciou os controles gerenciais da organização. No restaurante A, observamos uma influência positiva da cultura organizacional na adoção dos controles gerenciais, onde o gestor busca evoluir e até pretende estabelecer novos indicadores e formas de recompensa para a equipe para quando atingirem as metas estabelecidas. Desse modo, temos a confirmação do pressuposto P2 e, conseqüentemente, a negação do pressuposto P3.

Analogamente, no restaurante B, a cultura organizacional parece influenciar negativamente a adoção dos controles gerenciais, onde a falta de organização e de senso de equipe da gestora predominam e a mesma não parece perceber a importância de se ter formas de controle gerencial bem estruturados. Assim, constatase a confirmação do pressuposto P3 e a conseqüente negação do pressuposto P2.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas analisadas nessa pesquisa são do mesmo ramo de atividade e estão localizadas na mesma cidade, possuindo, assim, a mesma cultura geral. Foi observado, entretanto, diversas diferenças no contexto organizacional, em especial o que diz respeito aos processos de comunicação, de organização do trabalho e as relações internas entre gestores e colaboradores.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da cultura organizacional na adoção dos controles gerenciais em restaurantes japoneses de Campo Grande/MS. Para tanto, escolheu-se dois restaurantes japoneses da capital sul-mato-grossense, sendo um deles localizado na Feira Central, e ambos são enquadrados como MPE.

Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos para análise qualitativa dos dados, com o auxílio do software Iramuteq para processamento dos mesmos. As perguntas do roteiro de entrevista semiestruturado, foram criteriosamente elaboradas para cobrir os âmbitos de pesquisa e alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos desse estudo. A análise da pesquisa foi dividida em dois âmbitos: Cultura Organizacional e Controle Gerencial.

Em análises qualitativas, os resultados tendem a ser parciais, pois as informações são repassadas pelos participantes. Desse modo, com o intuito de reduzir essa parcialidade, o autor complementou os dados obtidos das entrevistas com dados obtidos através da observação direta, indo diversas vezes em cada restaurante e acompanhando as atividades dos gestores e dos colaboradores.

Com base no portfólio de materiais estudados, tem-se que o histórico das empresas e a personalidade de seus gestores são fortes determinantes para a formação e consolidação da cultura organizacional. Conforme a visão scheiniana de que os fenômenos que ocorrem na organização são explicados pela cultura dessa organização, constatou-se que a cultura organizacional interfere na adaptação das empresas ao ambiente em que estão inseridas. Tivemos em ambos restaurantes a confirmação do pressuposto de pesquisa P1: A cultura organizacional explica a escolha dos controles gerenciais da organização. Contudo, diferente do esperado, houve uma distinção significativa entre os restaurantes dentro e fora da Feira Central nos mencionados aspectos.

Na análise dos controles gerenciais adotados pelos restaurantes, considerou-se os objetivos dos mesmos e suas respectivas necessidades de controle. Esperava-se encontrar artefatos em grau evolutivo inicial, como controles de

faturamento e de valores dos produtos ofertados, executados por *softwares* comuns no mercado. Esse cenário somente ocorreu no restaurante A, sendo que no restaurante B, apenas constatou-se formas bem rudimentares de controle de gastos.

Apesar do restaurante B ter um tempo consideravelmente maior de mercado, não houveram diversos momentos desafiadores que pudessem contribuir com a formação de sua identidade organizacional. Essencialmente, ambos os restaurantes tiveram as mesmas dificuldades ao passarem por um único momento de crise.

Através da análise das relações internas e do processo de comunicação, constatou-se um maior distanciamento de poder no restaurante B, com um fluxo de comunicação totalmente lateral. Ainda, observou-se no restaurante A uma postura mais agressiva voltada a inovação de mercado.

Neste estudo, evidencia-se que cada organização encontrou seus meios de se adaptar às mudanças que interferem no desenvolvimento de suas atividades e os elementos da cultura organizacional de cada empresa (as crenças e valores dos gestores, o histórico da empresa e o ambiente em que estão inseridas) interferem nesse processo de adaptação.

Este estudo está delimitado ao setor de bares e restaurantes, responsável por 2,7% do PIB brasileiro e 3,1% da arrecadação de tributos para os cofres públicos, movimentando mais de R\$ 140 bilhões para a economia e gerando cerca de 450 mil novos empregos por ano.

Outra delimitação deste estudo é que a maioria das empresas consideradas restaurantes japoneses em Campo Grande/MS são MPEs. No setor de bares e restaurantes, as MPEs representam 93,4% dos negócios. As empresas desse porte, ainda que pequenas, em sua totalidade somam 27% do PIB brasileiro e 56,3% do PIB do setor de serviços, sendo responsáveis por mais de 50% dos empregos formais e 40% da massa salarial brasileira.

Foi escolhido um restaurante japonês da Feira Central, pois esta é um espaço gastronômico considerado referência turística e patrimônio cultural da cidade onde o estudo é realizado, Campo Grande/MS.

Ainda, o ambiente onde a empresa está inserida é um forte fator determinante da cultura organizacional. Assim sendo, escolheu-se um restaurante japonês localizado fora da Feira Central, com o intuito de captar se há alguma diferença na cultura percebida no restaurante da Feira Central ou em seus artefatos de controle gerencial e foi possível observar culturas organizacionais bem diferentes, que

impactaram seus respectivos controles gerenciais de formas diferentes.

No restaurante A, localizado fora da Feira Central, a cultura organizacional favorece o controle gerencial (pressuposto P2), enquanto no restaurante B, localizado na Feira Central, a cultura organizacional desfavorece o controle gerencial (pressuposto P3).

As atitudes tomadas pelos restaurantes é algo já institucionalizado na cultura organizacional dos restaurantes. São atitudes implementadas pelos gestores e compartilhadas com os colaboradores, que perduram até os dias atuais, não podendo ser tomadas como ações conscientes.

Este estudo é o terceiro de uma trilogia de pesquisas iniciada por Rocha (2019) com o estudo “Análise da sustentabilidade empresarial e sua inserção no controle gerencial dos hotéis de Bonito/MS”, seguida por Souza (2020) e seu estudo “Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial em Agências de Turismo em Campo Grande – MS”. Esse estudo avança ao abordar uma relação direta da cultura organizacional com a adoção dos controles gerenciais, explicando a escolha dos tipos de controles usados nas organizações estudadas para atingimento de seus objetivos estratégicos.

Como contribuição, esta pesquisa busca fornecer aos gestores do setor de bares e restaurantes novas e atualizadas informações para o processo de gestão, principalmente no que diz respeito a escolha e o uso dos artefatos de controle gerencial formais e informais. Tem-se, também, o intuito de contribuir com o estado da arte referente à relação da cultura organizacional com os controles gerenciais e de incentivar novos estudos dentro dessa temática.

Como contribuição prática, sugere-se aos restaurantes integralizar novos controles gerenciais que permitam uma análise mais minuciosa dos custos gerados, para que seja possível, futuramente, considerar uma redução dos custos operacionais. Especificamente para o restaurante localizado na Feira Central, outra sugestão seria rever sua missão e visão de modo a melhor refletirem as crenças e valores expostos, além de compartilhar de forma clara com todos os colaboradores.

Conforme elucidado por Otley (2016), cada empresa encontra meios de se adaptar às mudanças que interferem no desenvolvimento de suas atividades, e Schein (2009) complementa essa ideia ao afirmar que os elementos que compõem a cultura organizacional das mesmas interferem nessa adaptação, ou seja, esses elementos interferem nas reações das empresas às mudanças externas as quais

elas estão sujeitas.

Dentre os fatores externos capazes de influenciar as adaptações das empresas, e, conseqüentemente, impactar a escolha dos controles gerenciais a serem adotados, Otley (2016) dá forte ênfase ao ambiente externo ao qual a empresa está inserida. Conforme já apontado, apesar de perceber culturas organizacionais fortemente diferentes, foi possível constatar neste estudo os elementos da cultura organizacional que interferem na adaptação de cada restaurante ao ambiente em que estão inseridos. Contudo, não foi possível identificar se o ambiente em que estão inseridas teve impacto considerável na formação dessa cultura ou na adoção dos controles gerenciais diretamente. Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se analisar uma triangulação entre o ambiente em que a empresa está inserida, a formação da cultura organizacional e a adoção dos controles gerenciais.

## **REFERÊNCIAS**

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. **Accounting, Organizations and Society**, [s.l.], v. 22, n. 3-4, p. 233-248, 1997.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 39-79, 1994.

ANTHONY, R. N. **Management Control Planning Systems: A Framework for Research**. Boston: Harvard Graduate School of Business, 1965.

ANTHONY, R. N. **Contabilidade Gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1974.

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

AX, C.; GREVE, J. Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 34, p. 59-74, março, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. How an organization's rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 4, p. 5-24, 1987.

BEZERRA, I. N.; MOREIRA, T. M. V.; CAVALCANTE, J. B.; SOUZA, A. M.; SICHIERI, R. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 51, n. 15, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/4TB7KZ5ShHHSnz9Qhzc5TFb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jul. 2022.

BORDIN, P.; SARAIVA, C. J. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista eletrônica de Contabilidade do curso de Ciências Contábeis**, Santa Maria, v. 2, n. 3, edição especial, p. 200-218, julho, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/200/3725>. Acesso em: 12 ago. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**: Seção 1, p. 1, 15 dez. 2006. Disponível

em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 12 mar.2022.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 11, n.1, p. 3-25, 2000.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf>

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DACIÊ, F. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; GIMENEZ, F. A. P.; CAMACHO, R. R. Os semelhantes se diferem? Características determinantes do uso de controles gerenciais em empresas que compartilham o mesmo ambiente institucional. **Revista De Administração**, São Paulo: FEA/USP, v. 52, n. 3, p. 341-352, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/135261/131081>. Acesso em: 06 mar. 2023.

DIEHL, C. A. Contabilidade de gestão, contabilidade gerencial ou controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? **Management Control Review**, Pernambuco, v. 2, n. 2, 2017. Disponível em: <https://journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1811/1620>. Acesso em: 19 jun. 2022.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 65-88, 1996.

FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as a managerial tool. **California Management Review**, Los Angeles, v. 22, n. 2, p. 50-59, 1979.

FLAMHOLTZ, E. G. Effective organizational control: a framework, applications, and implications. **European Management Journal**, [s.l.], v. 14, n. 6, p. 596–611, 1996. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~drss2/1-s2.0-S0263237396000564-main.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2022.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 15-27, 1996.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

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.

FREZATTI, F.; CARTER, D. B.; BARROSO, M. F. G. Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 3, p. 426-464, 2014.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, Springer, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638280005.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

HADID, W.; AL-SAYED, M. Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. **Management Accounting Research**, [s.l.] v. 50, março, 2021. Disponível em: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2021/02/Fardapaper-Management-accountants-and-strategic-management-accounting-The-role-of-organizational-culture-and-information-systems.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2022.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HARDI, H. et al. The role of management accounting system and organizational culture in mediating the relationship between mutual dependency and environmental uncertainty. **Accounting**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 439-446, 2022. Disponível em: [https://www.growingscience.com/ac/Vol8/ac\\_2022\\_4.pdf](https://www.growingscience.com/ac/Vol8/ac_2022_4.pdf). Acesso em: 25 jan. 2022.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**, New York, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HOFSTEDE, G.; MILOSEVIC, D.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, Allendale - Michigan, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>. Acesso em: 12 fev. 2022.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTSM - IMA. **Definition of Management Accounting**. United States of America: Institute of Management Accountants, 2008.



JANKA, M.; HEINICKE, X.; GUENTHER, T. W. Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. **Review of Managerial Science**, [s.l.], v. 14, p. 1363-1404, 2020.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JULIANA, C; GANI, L.; JERMIAS, J. Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems. **International Journal of Ethics and Systems**, [s.l.], v. 37, n. 4, p. 509-525, 2021.

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M. Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. **Revista INNOVAR**, Bogotá, v. 32, p. 1-19, 2022. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v32n84/0121-5051-inno-32-84-97.pdf>. Acesso em 21 fev. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M. **Sociologia Geral**. São Paulo: Atlas, 1985.

LE, H. M.; NGUYEN, T. T.; HOANG, T. C. Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance. **Cogent Business & Management**, [s.l.], v. 7, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2020.1857594?needAccess=true>. Acesso em: 14 fev. 2022.

MACHADO, F. T.; THEISS, V; LAVARDA, C. E. F. Relação da Cultura Organizacional com as Práticas de Controle Gerencial em Empresas de Gestão Familiar. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 20, v. 24, n. 3, p.34-54, setembro/dezembro, 2020. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/8001/47967743>. Acesso em: 19 fev. 2022.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/229321708\\_Management\\_control\\_systems\\_as\\_a\\_package--Opportunities\\_challenges\\_and\\_research\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/229321708_Management_control_systems_as_a_package--Opportunities_challenges_and_research_directions). Acesso em: 14 mar. 2022.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, J. Stories and scripts in organizational settings. In: HASTORF, A.; ISEN, A. (Ed.). **Cognitive social psychology**. New York: Elsevier, p. 255-303, 1982.

MARTIN, J. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford

University Press, 1992.

MERCHANT, K.; OTLEY, D. A review of the literature on control and accountability. In: CHAPMAN, C.; HOOPWOOD, A.; SHIELDS, M. (Eds.) **Handbook of management accounting research**. Amsterdam: Elsevier, v. 2, p. 785-802, 2007. Disponível em: [https://www.academia.edu/21830471/A\\_Review\\_of\\_the\\_Literature\\_on\\_Control\\_and\\_Accountability](https://www.academia.edu/21830471/A_Review_of_the_Literature_on_Control_and_Accountability). Acesso em: 06 jun. 2022.

NAPITUPULU, I. H. Organizational Culture in Management Accounting Information System: Survey on State-owned Enterprises (SOEs) Indonesia. **Global Business Review**, [s.l.], v. 19, n. 3, p. 556-571, 2018.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 5, p. 289-299, 1994. Disponível em: [https://www.academia.edu/22842305/Management\\_control\\_in\\_contemporary\\_organizations\\_towards\\_a\\_wider\\_framework](https://www.academia.edu/22842305/Management_control_in_contemporary_organizations_towards_a_wider_framework). Acesso em: 10 mar. 2022.

OTLEY, D. Management Control and Performance Management: Whence and Whither? **The British Accounting Review**, [s.l.], v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 31, p. 45-62, 2016. Disponível em: [https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/78393/1/Otley\\_CT\\_review\\_for\\_pdf.pdf](https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/78393/1/Otley_CT_review_for_pdf.pdf). Acesso em: 11 mar. 2022.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULESIAS, M.; DESCENDRE, T. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, A. N. Controles internos e gestão: visões e importância – uma abordagem exploratória. **Contabilidade Vista & Revista**, Minas Gerais, v. 15, n. 3, p. 27-44, dezembro, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197017840003.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 145-153, 1996.

PIFFNER, J.; SHERWOOD, F. **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller, 1965.

REBELATO, M. G. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. **Revista Gestão & Produção**, v. 4, n. 3, p. 321-334, dezembro, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/RyqWQZjGP4966yvsXgmvkqB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ROCHA, R. M. **Análise da sustentabilidade empresarial e sua inserção no controle gerencial dos hotéis de Bonito/MS**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2019.

SCAPENS, R. W.; ARNOLD, J. Economics and Management Accounting Research. In: BROMWICH, M.; HOPWOOD, A. (Eds.). **Research and Current Issues in Management Accounting**. London: Pitman, p. 78-102, 1986.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 5, p. 301-321, 1994. Disponível em: [https://resolver.scholarsportal.info/resolve/10445005/v5i3-4/301\\_nmtgtaipomap.xml](https://resolver.scholarsportal.info/resolve/10445005/v5i3-4/301_nmtgtaipomap.xml). Acesso em: 20 jan. 2022.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Editora Blucher, 1975.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: <https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2022.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, Washington, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990. Disponível em: [http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein\\_1990\\_organizational\\_culture.pdf](http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organizational_culture.pdf). Acesso em: 13 jan. 2022.

SCHEIN, E. H. On dialogue, culture, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, New York, v. 22, n. 2, p. 40-51, 1993. Disponível em: <https://wdemartis2440.files.wordpress.com/2012/04/schein-culture-and-dilogue.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SOUZA, E. R. F. **Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial em Agências de Turismo em Campo Grande – MS**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2020.

TARIFA, M. R.; ALMEIDA, L. B. A tipificação de cultura organizacional na

perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 38, n. 1, p. 33-46, janeiro/abril, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/39441/pdf>. Acesso em: 21 fev. 2022.

TOYAMA, J. B. L. S. Memória e identidade de ascendência japonesa da Feira Central de Campo Grande. In: JORNADAS DE ANTROPOLOGIA JOHN MONTEIRO, 1., 2017, Campinas. **Anais [...]** Campinas: Unicamp, v. 1, n. 1, p. 105-117, 2017.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, p. 209-264, 1979.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, P.; MOORE, L.; LOUIS, M.; LANDBERG, C.; MARTIN, J. (Eds.). **Organizational Culture**. Beverly Hills, CA: Sage, p. 287-366, 1985.

VAN MAANEN, J. Processando as Pessoas – Estratégias de Socialização Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 45-62, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod\\_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf). Acesso em: 27 jul. 2023.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você pode se apresentar e comentar um pouco sobre sua trajetória profissional? (Desde quando exerce o cargo? Já exerceu outro cargo na organização? Qual? Quando?)
2. O restaurante é familiar ou a administração é profissionalizada? (Caso familiar, concentrada nas mãos do gestor ou divide com a família?)
3. Você pode me contar um pouco do histórico do restaurante? (Momentos de crises, expansões, fracassos e sucessos)
4. Me conte quais são as políticas de recrutamento de pessoas?
5. Quais são as estratégias mais usuais de treinamento e integração de funcionários?
6. Como é a política de remuneração do restaurante? (Igual para todos? Somente salário? Gorjeta? Tem algum benefício? Política de recompensa?)
7. Tem possibilidade de ascensão de cargo? (Como ocorre? Caso mais recente? Incentivos por parte do empregador?)
8. Como se dá a relação entre os colaboradores e a administração da organização?
9. Como é o sistema de comunicações na organização? (Contatos diretos, reuniões, telefonemas, cartas)
10. Qual é a missão da empresa e como ela é divulgada?
11. Quais são os principais objetivos do restaurante (visão da empresa) e como são definidos? Quais são os principais planos para atingir estes objetivos?
12. Quais são os valores da empresa e como são divulgadas?
13. Você pode comentar sobre o processo de planejamento do seu negócio? Você elabora, por exemplo, algum plano operacional, de ação ou de investimento?
14. Quais são as principais atividades controladas? Quais os controles utilizados? Há uma visão integrada ao utilizar estes controles gerenciais?
15. O restaurante tem algum regulamento interno? (Caso sim, é compartilhado com os colaboradores? Código de conduta a ser seguido?)
16. Falamos de objetivos e planejamentos. Agora, me conte como é monitorada a realização de planos e metas? Como é recompensado o atingimento delas? Há uma avaliação de desempenho dos membros?
17. Como é realizado o marketing do restaurante? (Utiliza as redes sociais com frequência? Faz promoções? Busca parcerias com outras empresas?)
18. Como é estimulada a aprendizagem organizacional e emergência de novas ideias? (Ocorre treinamentos para os membros da organização?)

19. Como são realizadas as atribuições de responsabilidades de cada colaborador?
20. Em termos de controles financeiros, você realiza algum controle de custos e despesas?
21. Existe uma previsão para receitas e despesas futuras? Caso sim, como esse processo de previsão é realizado?
22. Há a separação, por parte do gestor, das finanças pessoais e do restaurante?
23. Utiliza-se de demonstrações financeiras como apoio a tomada de decisão?
24. Como o desempenho do seu restaurante é mensurado? Utiliza-se algum índice específico?

**APÊNDICE 2**  
**ENTREVISTA A**

Entrevistador: Você pode se apresentar e comentar um pouco sobre sua trajetória profissional?

Entrevistado: Estamos no sushi a exatamente 3 anos. Comecei no restaurante em 2020, como diarista. Fomos chamados pra fazer diária, eu e minha esposa. E logo após, veio a oportunidade de comprar uma parte da sociedade. Eram em dois sócios. Então, com um mês, compramos uma parte da sociedade. Logo no começo, eu sempre fiquei responsável pela parte de marketing no restaurante. E, passado um ano, veio a oportunidade de comprar a segunda parte, onde compramos tudo. É. Toda a parte do sushi. E, desde lá, hoje eu fico com a parte de criação. Eu A né, fico com a parte de criação, dos pratos, do menu, e minha esposa fica com a parte da administração. Então a gente se divide em duas. Em dois, pra poder gerenciar o restaurante.

Entrevistador: O restaurante tem uma administração familiar ou a administração é profissionalizada?

Entrevistado: Hoje temos oito colaboradores. Um somente da família, mas quem faz toda administração somos nós mesmos. Não temos ainda quem faz essa administração, feita então pelo casal, nós mesmos, eu e minha esposa.

Entrevistador: E você pode me contar um pouco do histórico do restaurante?

Entrevistado: Estamos para completar 5 anos agora em 2023, na nossa administração atual temos 3 anos. O pior momento para nós, quando recém compramos veio a pandemia, mas superamos. Quando compramos tínhamos 12 mesas e hoje já temos 18 e tem dias que falta mesa para atender todos nossos clientes.

Entrevistador: Legal. Me conta como é o recrutamento de pessoas?

Entrevistado: Sempre analisamos o perfil da pessoa, com que ela trabalhou no passado, para entendermos onde pode encaixar e se a vaga a ser preenchida nos atende em questão.

Entrevistador: Como que é a integração do novo funcionário?

Entrevistado: Demonstrando na prática o que queremos, o que esperamos e como é feito. Isso sempre é feito pelos os gestores. Na maioria das vezes, eu mesmo.

Entrevistador: E como é a política de remuneração do restaurante?

Entrevistado: A política que adotamos, o colaborador entra ganhando x, com três meses, na efetivação, aumentamos novamente. Uma vez ao ano eles tem o enquadramento da categoria. Na parte da gorjeta é tudo dividido para toda equipe. Afinal, o bom atendimento não seria bom se a cozinha não fosse ideal, então repartimos por igual as gorjetas deixadas pelo os clientes a cada 6 meses.

Entrevistador: E tem possibilidade de ascensão de cargo?

Entrevistado: Temos sim, sempre enxergamos o potencial do colaborador. Temos uma menina a qual era uma atendente e enxergamos que ela tinha um potencial e começamos a treiná-la como sushiman, agora ela já está exercendo esse cargo.

Entrevistador: Entendi. E como é a relação entre os colaboradores e a administração da organização?

Entrevistado: Estamos juntos sempre, então temos uma relação quase familiar devido ao tempo que passamos juntos.

Entrevistador: Me fala como é o sistema de comunicações daqui do restaurante?

Entrevistado: É contato direto com os clientes através de WhatsApp, tanto para pedidos quanto para reservas de mesa.

Entrevistador: Eu digo para os colaboradores. Como é a comunicação da administração com eles?

Entrevistado: A sim. Com os colaboradores, é contato direto mesmo. Quando precisamos falar com eles, chamamos todos e reunimos, e falamos. Só se for algo mais pontual sabe, uma cobrança individual, chamar atenção por algo. Daí nós falamos só com o colaborador, em particular. Elogios e méritos, sempre com todos juntos, até para incentivar todo mundo.



Entrevistador: Qual é a missão do restaurante e como ela é divulgada para os colaboradores?

Entrevistado: Agradar cada cliente com uma experiência única, para que aquele sabor se torne algo que ele sinta vontade de voltar a cada vez que pensar na última vez que esteve conosco. Eu ensino isso desde o treinamento.

Entrevistador: Legal. E os principais objetivos do restaurante? Quais são os principais planos para atingir estes objetivos?

Entrevistado: É fazer com que o cliente tenha uma experiência única a cada vinda no nosso restaurante, ter um bom atendimento e fazer que a execução de cada sequência do nosso festival seja a mais agradável possível. Por isso que prezamos pelo bom atendimento, além da qualidade do produto. Apresentação dos pratos, educação dos atendentes e agilidade na cozinha, dentro do possível.

Entrevistador: Muito bom. E os valores da empresa, quais são e como são divulgados?

Entrevistado: Cliente satisfeito e qualidade na entrega de nosso produto. Nós passamos sempre isso aos colaboradores toda vez que conversamos.

Entrevistador: Ok. Você pode comentar sobre o processo de planejamento do seu negócio? Você elabora, por exemplo, algum plano operacional, de ação ou de investimento?

Entrevistado: Temos a pretensão de expansão. Hoje temos feito e refeito planos para operação, para ampliação, porém demanda investimento, e estamos nos planejando para, no futuro, investir em uma nova ideia dentro da própria culinária.

Entrevistador: Bom. E quais são as principais atividades controladas? E as formas de controles utilizados?

Entrevistado: Temos um quadro de tarefas, sempre durante a gestão do dia é

verificado o que necessita ser feito, o que ainda não foi realizado, por parte de cada colaborador.

Entrevistador: Ok. O restaurante tem algum regulamento interno?

Entrevistado: Sim, a cada nova integração o empregado lê nosso regulamento interno e assina, a qual fica arquivado na pasta pessoal dele e temos um que fica exposto no nosso mural para todos os colaboradores com 20 regras de conduta a ser seguido.

Entrevistador: Ok. Então, falamos de objetivos e de planejamentos. Agora, me conta como é monitorada a realização das metas? Tem alguma recompensa pelo atingimento delas?

Entrevistado: Sempre traçamos uma meta por mês em relação a faturamento. Estamos em fase de implementação de indicadores para qualidade da empresa. Monitorar números de reclamações, desperdício, tempo de espera no delivery, afim de caso conseguirmos ter o menor número possível, recompensar o colaborador com proporcional do décimo quarto salário.

Entrevistador: Entendi. Como é realizado o marketing do restaurante?

Entrevistado: Usamos muito do marketing, nas redes sociais. Hoje utilizamos mais o Instagram para anuncio das nossas postagens, referente a promoção. Sempre realizamos na semana a qual se torna de menor movimento, no qual é a terceira semana do mês.

Entrevistador: E vocês buscam parcerias com outras empresas?

Entrevistado: Sim. Hoje temos parceria referente a embalagem e temos parceiros que fazem toda nossa arte.

Entrevistador: Muito legal. E como você estimula a aprendizagem organizacional e emergência de novas ideias?

Entrevistado: Sempre que vamos criar algo novo no cardápio, fazemos repetitivas vezes até encontrar o ponto da ideia ideal para execução de novo prato, ou também

do atendimento na forma de abordagem.

Entrevistador: Ok. Como você atribui a responsabilidade de cada colaborador?

Entrevistado: Temos em nosso quadro um manual de cada colaborador, o que ele deve fazer a cada dia da semana. Dividimos por setor, por área, e tarefas que serão coletivas de todos os colaboradores.

Entrevistador: Em termos de controles financeiros, você realiza algum controle de custos e despesas?

Entrevistado: Sim, hoje utilizamos o Consumer, nosso programa faz esse controle, de despesas, ou seja, nosso fluxo de caixa.

Entrevistador: E você tem uma previsão para receitas e despesas futuras?

Entrevistado: Sim, sempre temos essa previsão. A exemplo, dia dos namorados, ou julho, mês a qual é de férias e dezembro, nesses meses sempre compramos insumos acima da média para atender essas demandas.

Entrevistador: E há a separação, por parte do gestor, das finanças pessoais e do restaurante?

Entrevistado: Sim, hoje temos justamente o *pro labore* para deixar separado o caixa da empresa com nossas finanças pessoais.

Entrevistador: Você usa alguma demonstração financeira como apoio a tomada de decisão?

Entrevistado: Sim, hoje sempre olhamos para o mês referente a 2022, a qual para nós é um espelho. Claro, hoje crescemos se comparado ao ano passado, mas ele nos norteia principalmente em feriados. Tomamos a decisão para comprar, de matéria prima, baseado nestes dados que temos.

Entrevistador: Legal. Última pergunta pra fecharmos. Como você mensura o desempenho do seu restaurante?

Entrevistado: Pelo nosso programa a qual utilizamos atualmente, o Consumer. Conseguimos mensurar pelos números de pratos servidos, clientes atendidos, delivery em número de pedidos e valores.

Entrevistador: Ok. Feito. Muito obrigado.

Entrevistado: Opa. Disponha.

### **APÊNDICE 3**

#### **ENTREVISTA B**

Entrevistador: Você é a proprietária?

Entrevistado: Sim. Sou a dona. Junto com meu marido. Mas está no meu nome.

Entrevistador: Entendi. E você pode se apresentar e comentar um pouco sobre sua trajetória profissional?

Entrevistado: Meu nome é B, tenho 47 anos e sou dona aqui do restaurante. Sempre trabalhei por conta.

Entrevistador: Autônoma?

Entrevistado: Autônoma. Daí comecei em 2005 junto com meu marido. A gente ia nas feiras dos bairros. E faz uns 10 anos que estamos fixos na Feira Central.

Entrevistador: Como é a administração do restaurante? É familiar ou a administração é profissionalizada?

Entrevistado: A administração é toda familiar. A gente sempre cuidou de tudo.

Entrevistador: Concentrada nas mãos do gestor ou divide com a família?

Entrevistado: É dividida com a família. Eu, meu esposo e meus dois irmãos. A vezes vem mais gente pra ajudar.

Entrevistador: Mas vem mais gente para administrar ou mão de obra, tipo, atendimento ao cliente, cozinha?

Entrevistado: Isso. Mão de obra. Ajudar nas tarefas. Administração só nós quatro. Mas é tudo família. Daí se tem que falar algo com algum funcionário, supervisionar, treinar quem tá começando. Eles ajudam também. Mas decisão final é de nós quatro.

Entrevistador: Então você não tem a última palavra sozinha?

Entrevistado: Só se tiver algum impasse sabe. Daí eu decido. Mas sempre tentamos resolver os quatro juntos.

Entrevistador: Entendi. Você pode me contar um pouco do histórico do restaurante?

Entrevistado: Então, como eu falei, eu trabalhava em várias feiras de bairro com meu esposo e mais dois irmãos. No início era só nós dois. Mas daí foi aumentando o serviço bem rápido e chamei meus irmãos. Depois de uns 10 anos consegui o meu espaço na Feira Central e aumentamos a equipe.

Entrevistador: 10 anos. O mesmo tempo que você está na Feira Central?

Entrevistado: É. Acho que é. Quase isso. Foi em 2014 que começamos na Feira Central.

Entrevistador: Então começou a empresa em 2005 e em 2014 entrou na Feira

Central. São 9 anos, correto?

Entrevistado: Isso mesmo. Foi quase 10. Comecei em janeiro de 2005 e na Feira, acho que foi outubro ou novembro, bem no final do ano, em 2014.

Entrevistador: Legal. Teve algum momento de crise?

Entrevistado: Sim. Tive uma crise na pandemia. A gente não podia abrir. Precisei demitir parte da equipe. Daí comecei com o delivery, mas a venda não era igual como funcionando mesmo, sabe, presencial, na Feira. Hoje, já tenho a equipe formada novamente e consegui também manter o delivery.

Entrevistador: Então foi um mal que acabou bem? Te impulsionou pro delivery.

Entrevistado: Sim, sim. Não tem uma venda muito alta. Mas ajuda também.

Entrevistador: Durante a pandemia, quantos ficaram?

Entrevistado: Na pandemia só ficou uma menina da cozinha. E a família. Mas já contratei de novo. Duas pessoas voltaram.

Entrevistador: E como é feito esse recrutamento? Quais são as políticas de recrutamento de pessoas?

Entrevistado: Meu irmão que posta no Facebook do restaurante e no Instagram. Ele coloca as vagas nos classificados do Facebook. E a gente também coloca no status do WhatsApp. Daí fazemos entrevista e selecionamos as pessoas que se encaixam nas atividades.

Entrevistador: Quem faz essa entrevista de seleção?

Entrevistador: Eu ou meu irmão, o mais novo, entrevistamos. Meu marido e meu outro irmão não gostam. Mas se precisar eles conversam. Mas eu e meu irmão somos melhores pra ver se a pessoa se encaixa com a gente.

Entrevistador: Entendi. E como é a integração desse novo funcionário? Tem algum treinamento? Acompanhamento?

Entrevistado: Os funcionários mais antigos treinam os funcionários novos. E nós também treinamos e vamos corrigindo se precisar. E se precisar, quando vem mais gente da família, meus filhos, meus sobrinhos, as cunhadas, eles ajudam também.

Entrevistador: Então a preferência é de os funcionários mais velhos treinarem os mais novos ou de vocês treinarem?

Entrevistado: Isso. Dos funcionários. Os mais velhos treinarem os mais novos.

Entrevistador: Legal. E como é a política de remuneração do restaurante?

É salário mesmo. Mas nós também pagamos o passe e damos refeição no local. Daí a gorjeta fica pra cada um. Se atendeu bem e o cliente quis dar, fica pra quem atendeu.

Entrevistador: Salário é igual pra todos?

Entrevistado: Depende né. Tipo. Salário é igual no mesmo setor. Assim, os atendentes recebem menos. Mas todos iguais. E podem receber gorjeta. Quem vai pra cozinha não tem gorjeta. Daí recebe mais, mas todos na cozinha recebem igual. E tem o tempo com a gente também. O salário igual é o base. Daí aumenta todo ano um pouco.

Entrevistador: E eles tem possibilidade de ascensão de cargo?

Entrevistado: Não, não. Como é tudo entre família, os cargos mais altos são da família. A gente só contrata atendente, limpeza e auxiliar de cozinha. Administração e caixa a gente faz nós mesmos. Daí não tem promoção.

Entrevistador: Eles podem mudar de cargo? Atendente pode ir pra cozinha ou vice versa?

Entrevistado: Pode mudar de cargo, claro. Isso não é problema. Mas nunca tivemos alguém que pediu pra mudar.

Entrevistador: E a relação entre vocês? Como é a relação entre os colaboradores e a administração da organização?

Entrevistado: Ah, o relacionamento é bom, sabe, comunicação é direta. Somos bem abertos.

Entrevistador: Como que é o sistema de comunicações entre vocês?

Entrevistado: Temos contatos direto com os funcionários, principalmente pelo WhatsApp.

Entrevistador: Entendi. E quando precisam passar informações, direcionamentos, como fazem? Reuniões? Memorandos? Mandam por WhatsApp?

Entrevistado: Daí nós fazemos reuniões. Antes de abrir ou depois que fecha. Sempre

aviso antes pra ficar um pouco mais ou chegar mais cedo, daí já passamos tudo. Pelo menos uma vez por semana.

Entrevistador: Então já é padrão ter uma reunião semanal?

Entrevistado: Sim. Quase toda semana. Eu falo um dia antes e a gente reúne. Daí já passo todo direcionamento da semana e se tem algo pra debater, é a hora.

Entrevistador: E geralmente tem algum debate?

Entrevistado: Não, geralmente não tem debate. É só eu e meu marido que falamos. Cinco a dez minutos e tá tudo certo. Mas a gente abre pra todo mundo falar. Só que ninguém fala nada.

Entrevistador: Entendi. Me fala qual é a missão dessa empresa e como você divulgada ela pra equipe?

Entrevistado: Temos a missão de proporcionar um jantar de qualidade pros nossos clientes e a gente sempre reforça isso com os funcionários todo semana, na reunião.

Entrevistador: Ok. E quais seriam os principais objetivos do restaurante?

Entrevistado: Nosso objetivo é expandir o nosso negócio e fazer o nosso restaurante ficar mais conhecido e virar o melhor da Feira Central.

Entrevistador: Legal. E os valores da empresa, quais seriam e como você divulga?

Entrevistado: Ética e colaboração em primeiro lugar, a gente repassa nas reuniões semanais também.

Entrevistador: Ok. Você falou em expandir seu negócio. Você pode comentar sobre o processo de planejamento do seu negócio? Você elabora, por exemplo, algum plano operacional, de ação ou de investimento?

Entrevistado: Não temos isso não. A gente tem uma poupança para expandir o restaurante. Em alguns meses a gente guarda mais e em outros não. A gente faz o que dá.

Entrevistador: Então não tem um plano traçado no momento. Estão economizando pra formular algo no futuro. Seria isso?

Entrevistado: Isso aí. Pensamos em abrir um local novo. Mas tem que ter investimento. Por isso temos guardado na poupança.



Entrevistador: Bem legal. E vocês usam algum controle? Controlam alguma atividade?

Entrevistado: Controlamos o caixa pra não faltar troco e o estoque pra não faltar mercadorias.

Entrevistador: E como é feito esse controle?

Entrevistado: Nós mesmos fazemos. Tudo no computador. Nas planilhas. Meu marido que organizou tudo.

Entrevistador: Não usa nenhum software específico então? É tudo pelas planilhas? Do Excel?

Entrevistado: É. Acho que é esse aí mesmo. Excel. Mas não tem nada específico.

Entrevistador: E o restaurante tem algum regulamento interno?

Entrevistado: Tem sim. Tem um código de regime interno. Antes a gente entregava impresso quando contratava. Agora a gente envia pelo WhatsApp.

Entrevistador: O que é esse código de regime interno exatamente?

Entrevistado: É tipo um código de conduta. É bem básico. Ser educado com os clientes. Não ficar no celular durante o expediente, essas coisas.

Entrevistador: Entendi. Então. Falamos de objetivos e planejamentos. Agora me conta como é monitorada a realização das metas e como é recompensado o atingimento delas?

Entrevistado: Não temos metas ainda. A gente só tá tentando aumentar o espaço aqui. A gente só distribui as atividades de cada um. Cada um faz o seu. Não temos esse planejamento tão refinado ainda.

Entrevistador: E vocês divulgam o restaurante? Você tinha falado de página do Facebook e de Instagram. Como que é feito o marketing do restaurante?

Entrevistado: Isso mesmo. Temos uma página no Instagram e no Facebook. Colocamos o cardápio lá. E as promoções diárias de pratos diferentes. Também damos sobá de graça para criança até 6 anos e descontos pra quem paga no dinheiro ou no PIX.

Entrevistador: Ok. Vamos pra próxima então. Como você estimulada a aprendizagem organizacional e a emergência de novas ideias?

Entrevistado: Se algum funcionário tiver, quiser compartilhar algo. Sempre estamos abertos a ouvir. Alguma boa ideia, sabe. Mas nunca aconteceu. Como eu falei. Reunimos toda semana, mas ninguém fala nada.

Entrevistador: Ok. E como que é feita a atribuição de responsabilidade de cada colaborador?

Entrevistado: Então. A gente fica na cozinha e no caixa e contratamos atendentes e auxiliares de cozinha. Daí quem fica de atendente, tem que atender o cliente e fica com a limpeza das mesas e daqui de fora. Quem tá na cozinha, ajuda na cozinha e limpa lá depois.

Entrevistador: Entendi. Em termos de controles financeiros, vocês têm algum controle de custos e despesas?

Entrevistado: Sim. Controlamos o estoque, o salário dos funcionários e o aluguel. Tudo nas planilhas.

Entrevistador: E existe uma previsão para receitas e despesas futuras?

Entrevistado: Não temos uma previsão, mas sabemos que em datas comemorativas compramos mais para vender mais e contratamos *freelancer* pra dar conta de todos os atendimentos.

Entrevistador: Entendi. E vocês separam as finanças pessoais e do restaurante?

Entrevistado: Somente o dinheiro reservado da poupança. O restante vai pras despesas do comércio e as nossas pessoais, já que não temos um salário fixo.

Entrevistador: Pagou as contas do restaurante e tirou a parte que vai pra poupança, vocês repartem o resto entre vocês. É isso?

Entrevistado: Isso mesmo. Pagamos as contas, colocamos um pouco na poupança e dividimos o resto.

Entrevistador: Em partes iguais?

Entrevistado: A minha parte é um pouco maior, mas pouca coisa. O restante é igual.

Mas tem meses que não sobra muito. Daí repartimos tudo igual. Pra dar pra todo mundo pagar as contas em casa.

Entrevistador: Entendo. E vocês usam alguma demonstração financeira ou contábil como apoio na hora de tomar decisões?

Entrevistado: Não, nossa contabilidade é terceirizada e limitada. Passamos pra eles as vendas do mês e eles emitem as guias de impostos para gente pagar e cuidam das declarações pra Receita Federal. Quando conseguirmos expandir o nosso restaurante, daí sim teremos que ter mais controles e demonstrações pra nos ajudar nas decisões.

Entrevistador: Certo. Pra finalizarmos. Como o desempenho do seu restaurante é mensurado?

Entrevistado: Nós olhamos os comentários das nossas redes sociais, se tá aumentando o nosso volume de venda e perguntamos pros clientes o que trouxe eles pro nosso restaurante e se eles gostaram. Daí se tem alguma crítica nós já sabemos onde temos que melhorar.

Entrevistador: Certa. Feito. Muito obrigado pela participação.

Entrevistado: Que isso. Por nada.