ESTABELECIMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS, MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E INCENTIVOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DE AGÊNCIA

Barbara Scaramussa Magnago (UFU) - barbarascaramussam@gmail.com

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (UFU) - larafehr@ufu.br

Júlio Orestes da Silva (UFG) - orestesj@gmail.com

Rosimeire Pimentel Gonzaga (Ufes) - ropgonzaga@gmail.com

Resumo:

O objetivo do estudo é identificar de que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar metas estratégicas e proporcionar incentivos em uma empresa familiar.
Realizou-se um estudo de caso em uma empresa do setor de atacado e distribuição. A construção das evidências se deu por meio das entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação. Os achados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo. Esta empresa utiliza medidas de avaliação de desempenho e incentivos com mais ênfase no departamento comercial. A família participa do conselho de administração, mas os cargos chave de gestão estão delegados aos membros não familiares. Verificou-se que os indicadores de desempenho vinculados aos incentivos podem ser utilizados para premiação e motivação dos funcionários, e para auxiliar na gestão de resultados, na melhoria da prestação de serviço de distribuição, bem como para auxiliar no desenvolvimento de um relacionamento fiel tanto com os fornecedores da empresa quanto com os clientes.
Concluiu-se que a utilização de medidas de avaliação de desempenho vinculadas a incentivos são um importante instrumento de tomada de decisões gerenciais, e colaboram para o monitoramento dos membros não familiares que estão na gestão da empresa, visando a redução de conflitos de interesse.

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

Área temática: *Controladoria e Contabilidade Gerencial*

ESTABELECIMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS, MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E INCENTIVOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DE AGÊNCIA

Resumo

O objetivo do estudo é identificar de que forma medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar metas estratégicas e proporcionar incentivos em uma empresa familiar.

Realizou-se um estudo de caso em uma empresa do setor de atacado e distribuição. A construção das evidências se deu por meio das entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação. Os achados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo. Esta empresa utiliza medidas de avaliação de desempenho e incentivos com mais ênfase no departamento comercial. A família participa do conselho de administração, mas os cargos chave de gestão estão delegados aos membros não familiares. Verificou-se que os indicadores de desempenho vinculados aos incentivos podem ser utilizados para premiação e motivação dos funcionários, e para auxiliar na gestão de resultados, na melhoria da prestação de serviço de distribuição, bem como para auxiliar no desenvolvimento de um relacionamento fiel tanto com os fornecedores da empresa quanto com os clientes.

Concluiu-se que a utilização de medidas de avaliação de desempenho vinculadas a incentivos são um importante instrumento de tomada de decisões gerenciais, e colaboram para o monitoramento dos membros não familiares que estão na gestão da empresa, visando a redução de conflitos de interesse.

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

Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de avaliação de desempenho pode direcionar os esforços para o cumprimento das metas estratégicas, permitindo o alinhamento de interesses e a concessão de incentivos para influenciar o comportamento. As organizações costumam implementar sistemas de avaliação de desempenho com o propósito de melhoria do (DUTRA, 2020). Quando se restringe ao estudo de organizações familiares, a utilização desses instrumentos é frequentemente evidenciada de maneira informal por meio de contratos implícitos, medidas subjetivas de desempenhos e não financeiras (SPECKBACHER; WENTGES, 2012; SILVA, 2015).

As empresas familiares constituem a base predominante nas economias brasileira e mundial (ALVES; GAMA, 2020; PETRONI, 2018). Porém, apesar da representatividade desse tipo de organização, o conceito de empresa familiar é abrangente na literatura e, por vezes, sem consenso. Há autores que consideram a presença de membros da família no controle e propriedade da instituição para definirem uma empresa familiar (BARNES; HERSHON, 1976; DAVIS, 1983). Outros autores sugerem que empresa familiar é aquela onde se identifica o processo sucessório, ou seja, o membro familiar mais novo assumirá o controle do negócio no futuro e se prepara para isso (AUN; CHUNG; GUAN, 1993; LEE, 2006).

Considerando especificamente as relações de trabalho, essas se organizam de maneira particular nas empresas familiares, pois, nesses ambientes, a ligação entre poder e controle é marcada por subjetividade decorrente dos laços afetivos e elos que antecedem a criação da empresa (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013).

Para Speckbacher e Wentges (2012), empresas familiares são menos prováveis de estabelecerem metas estratégicas explícitas, coerentes e abrangentes, pois os proprietários são mais resistentes em arcar com os custos de divulgação das ideias empreendedoras para quem

não está diretamente ligado à família. Entretanto, de forma geral, as empresas buscam monitorar, avaliar e incentivar seus funcionários com vistas à otimização do negócio, propondo mecanismos que contribuam para o alinhamento de interesses (SILVA, 2015).

Atentando-se as medidas usadas para avaliar desempenho, essas podem ser diversas como medidas financeiras (receita de vendas, retorno sobre investimentos), não financeiras (inovação, participação no mercado), contábeis (lucro líquido, lucro por ação), objetivas (número de faltas ao trabalho, total das vendas realizadas em um período) e subjetivas (comportamento organizacional, satisfação dos funcionários e de clientes). Holt et al. (2017), identificaram componentes dessas medidas de desempenho em uma empresa familiar, constando a presença de medidas não financeiras vinculados à riqueza socioemocional, como: coesão familiar, senso de pertencimento, sustentabilidade transgeracional, identidade da família, preservação do patrimônio familiar, imagem e prestígio da família, legado familiar (HOLT et al., 2017; ALVES; GAMA, 2020).

Nessa linha, a Teoria da Agência postula que as relações institucionais estariam firmadas em contratos entre agentes econômicos de qualquer natureza com interesses distintos, os quais podem ser estabelecidos e rompidos a qualquer momento. Essa teoria divide as partes envolvidas em principal (detentores de capital) e agente (tomadores de decisão), valendo-se o último de informações privilegiadas e gerando, com isso, problemas relacionados à assimetria informacional e seleção adversa (DE LIMA; ARAUJO; AMARAL, 2008). Isso se dá porque o argumento que preconiza a Teoria da Agência consiste na separação entre propriedade e gestão, como em algumas organizações familiares nas quais envolvem membros familiares e não familiares com poder de decisões no negócio.

Diante das particularidades que o envolvimento familiar acarreta na organização e nas relações institucionais, mas também dos benefícios e das dificuldades (por exemplo, a escolha das medidas a serem utilizadas, assim como a forma escolhida para a concessão de incentivos) que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho oferece para as organizações, este trabalho estabelece como ponto de análise uma empresa familiar que atua em algumas regiões do país e que conta com um conselho de administração formado somente por membros familiares e uma gestão composta por membros não familiares, fazendo uso de medidas de avaliação de desempenho para monitoramento do cumprimento das metas estratégicas estabelecidas e, a partir dessa análise, conceder incentivos aos funcionários. Nesse caso específico, a família possui o controle e a interferência nas atividades da organização, mas a gestão agrega colaboradores não familiares e esses podem possuir interesses distintos.

Portanto, considerando a problemática envolvida na utilização de medidas de avaliação de desempenho no contexto específico das organizações familiares com características específicas, este estudo tem por objetivo geral identificar como as medidas de avaliação de desempenho são utilizadas para acompanhar as metas estratégicas e proporcionar incentivos em uma empresa familiar na qual a propriedade encontra-se separada da gestão, tendo como base a Teoria da Agência. A empresa objeto de estudo atua em algumas regiões do país e sua gestão é executada por membros não familiares.

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

A literatura sobre empresas familiares evidencia a necessidade de investigação sobre a temática que trata de medidas de desempenho implementadas e utilizadas em empresas familiares, tendo em vista as especificidades dessas organizações (BLOCK; JASKIEWICZ; MILLER, 2011; ACQUAAH, 2013). Acquaah (2013) afirma que a literatura sobre empresas familiares é carente de estudos que investiguem a implementação de um sistema de avaliação

de desempenho para a formulação de metas estratégicas e como esses sistemas influenciam na concessão de incentivos nessas organizações.

Nessas circunstâncias, percebe-se a importância de se investigar a utilização de medidas de avaliação de desempenho para o acompanhamento de metas estratégicas e as práticas de incentivo em empresas familiares, considerando suas especificidades. Como implicação prática, o estudo permite que profissionais ligados à área de avaliação de desempenho ou seus usuários, como executivos, consideram ao estruturar o sistema de avaliação de desempenho e incentivos, que em empresas familiares, outros objetivos podem fazer parte do desenho, visando à motivação, à seleção e à atração de colaboradores qualificados, como também ao monitoramento das ações tanto de membros familiares como não familiares em relação ao cumprimento dos objetivos que visam à continuidade e à sustentabilidade dos resultados financeiros e operacionais da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Empresas familiares e teoria da agência

Empresas familiares são caracterizadas pelo envolvimento de membros da família nas atividades do negócio, como também pela história e cultura familiar. A influência da família no negócio, também pode alterar o desempenho, tendo em vista que os proprietários estão presentes de maneira integral no curso do negócio (Ayranci, 2014; Degenhart et al., 2016).

Com o advento de novas relações comerciais, apesar de manter o controle e a interferência nas atividades da empresa, a gestão familiar passou a agregar mais colaboradores com envolvimento no negócio (Silva, 2015). Essas características refletem as diferenças de uma empresa familiar dos demais tipos de organização.

Em se tratando da integração família e organização, destaca-se que o estilo de gerenciamento das atividades rotineiras e a tomada de decisão são diferentes em empresas familiares e não familiares (Moreira & Frezatti, 2019). Ressalta-se ainda, que a gestão familiar é capaz de fornecer capital humano e financeiro, além de conseguir estabelecer relacionamentos pessoais com outros gestores, funcionários e partes interessadas, o que constitui recursos únicos e valiosos que são específicos em empresas familiares e, por isso, são tratados como vantagem competitiva (Speckbacher & Wentges, 2012). Os membros familiares presentes na organização potencialmente criam ambientes de confiança mútua, altruísmo intrafamiliar (preocupação com os demais sem esperar retorno algum), o que proporciona a existência de custos de agência econômicos e não econômicos relacionados relacionando-se com fatores subjetivos de avaliação de desempenho (Corbetta & Salvato, 2004).

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

Esses fatores são oriundos da heterogeneidade existente em empresas familiares, ou seja, em empresas familiares existem objetivos que são compartilhados como ideais e que influenciam o comportamento e o desempenho. Alguns desses objetivos podem ser destacados: mistura de metas econômicas e não econômicas, diferenças na governança em virtude da presença familiar, detenção do capital total da empresa exclusivamente pela família acarretando uma relação de poder, o que pode ocasionar comportamentos oportunistas (Chua et al., 2012).

Alguns estudos anteriores evidenciaram que o relacionamento familiar é capaz de reduzir conflitos de agência ao alinhar os objetivos e reduzir a assimetria informacional, fazendo com que as empresas familiares alcancem um melhor desempenho (FAMA; JENSEN, 1983; CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003). Entretanto, o alinhamento dos gerentes familiares com os objetivos da família e não com os objetivos do negócio pode prejudicar o desempenho

da empresa familiar (LE BRETON–MILLER; MILLER, 2013; BLANCO-MAZAGATOS; DE QUEVEDO PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2016). Então, mesmo o gerente familiar precisa ser monitorado como um gerente não familiar, ou seja, é preciso sempre supor que exista divergência de interesses (CHRISMAN; SHARMA; TAGGAR, 2007).

Ademais, nas empresas familiares, os problemas de agência podem ser menos evidenciados que em outras organizações, mas ainda ocorrem, principalmente, quando existem membros familiares e não familiares com poder de decisões no negócio. Então, a necessidade de implementação de um sistema que monitore e influencie o comportamento dos membros familiares se faz necessário para que os membros não familiares, ou membros familiares que não fazem parte da gestão da empresa, tenham garantias de que os objetivos organizacionais sejam cumpridos para melhor desempenho.

2.2 Avaliação de desempenho e incentivos

Avaliar o desempenho consiste em atribuir valor tanto quantitativo como qualitativo para verificar se a missão da empresa está sendo cumprida (Marquezan et al., 2013). A avaliação de desempenho não tem uma única definição, tendo em vista os diferentes focos e objetivos, assim como as diferentes abordagens existentes no processo de avaliar (Antunes & Martins, 2007). A avaliação também é considerada uma ferramenta de diferenciação nos ambientes competitivos, pois, com o aumento da concorrência, as organizações acabam por reduzir seus lucros e precisam fundamentar as decisões a serem tomadas (Bortoluzzi et al., 2011).

Em empresas familiares, a implementação dessas práticas pode não ser tão evidente e estruturada. Isso ocorre porque as empresas familiares tendem a priorizar o estabelecimento de medidas não financeiras em detrimento das demais. Além disso, os funcionários membros da família procuram defender e proteger o seu núcleo às custas de funcionários não familiares, ou seja, os proprietários-gestores podem acreditar que atrair funcionários não familiares por meio de incentivos diminuirá a utilidade geral de membros familiares (Chrisman et al., 2017).

Quando o desempenho dos funcionários está vinculado a recompensas a serem adicionadas ao salário fixo, eles começam a agir como proprietários da empresa, compartilhando os interesses e buscando o bem-estar da organização. Oferecendo remunerações superiores, por exemplo, as empresas atraem e retêm funcionários mais qualificados, o que pode resultar em maior produtividade (Hancock et al., 2013; Long & Fang, 2012).

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

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

2.3 Medidas de desempenho e metas estratégicas em empresas familiares

Vincula-se metas estratégicas a indicadores de desempenho para comparação do planejado com o alcançado e, também, para que as medidas de desempenho sejam capazes de refletir os esforços dos agentes para o alcance do desempenho projetado pela organização (Bol,

2008). Tal fato demonstra a dificuldade de definição de um sistema de avaliação de desempenho, pois a abrangência de medidas, suas características e finalidades não simplificam a implementação e a escolha por parâmetros que sejam capazes de mensurar o desempenho dos funcionários (Antunes & Martins, 2007).

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

A utilização medidas diferentes visam representar o equilíbrio externo na figura dos clientes, fornecedores, acionista e também os usuários internos que focam em processos, inovação e crescimento; e com a presença de membros da família, as medidas ainda são orientadas para a geração de riqueza através no desempenho no presente orientado para o desempenho no futuro visando a continuidade da organização (Callado et al., 2013).

Em empresas familiares, os objetivos de cunho econômico e não econômico são conciliados de forma mais natural, pois há um investimento em inovação de forma mais consistente com o propósito de aumento de vendas (Hoffman et al., 2006; Patel & Chrisman, 2014; Oro & Lavarda, 2019). Porém, as empresas familiares nas quais os proprietários discutem com os gestores os objetivos, os propósitos, as oportunidades e as ameaças a respeito das crenças e dos valores da família fundadora e de que forma esses aspectos influenciam na implementação e definição das estratégias possibilita a obtenção de melhores desempenhos.

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se quanto a abordagem do problema como qualitativa, no tocante aos objetivos como descritiva e em relação aos procedimentos como um estudo de caso único. Estabeleceu-se como caso uma empresa familiar que atua no mercado atacadista e de prestação de serviços de distribuição

3.1 Construção das evidências

No que se refere à construção das evidências, foram utilizadas neste trabalho três fontes de coleta de dados, como proposto por Yin (2015), quais sejam: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se o roteiro de entrevista adaptado de forma preponderante do estudo de Speckbacher e Wentges (2012) e demais autores como Corbetta e Salvato (2004); Moores (2009); Chrisman et al. (2012); Lopes et al. (2013); Callado et al. (2013); Acquaah (2013); Silva (2015); Hoffmann et al. (2006); Blanco-Mazagatos et al. (2016); Alves e Gama (2020).

As entrevistas foram realizadas com CEO, *Controller*, gestora comercial, gestora do *Disk Center* e com um representante comercial autônomo (RCA) da empresa que detém conhecimento adequado sobre as medidas de avaliação de desempenho e sobre incentivos

adotados pela empresa para com a equipe do departamento comercial com o intuito de captar a percepção dos entrevistados em relação ao objetivo desta pesquisa.

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

Em março de 2021, foram solicitados à empresa documentos que informassem como as medidas de avaliação de desempenho estão organizadas e mensuradas e como os incentivos e as metas estratégicas estão vinculados entre si. Por conterem informações confidenciais, não foi permitido o acesso aos documentos da empresa. Entretanto, em abril de 2021, o CEO permitiu que os pesquisadores se dirigissem à sede da empresa para apresentá-los um software denominado Sistema de Gestão. É nesse sistema que a empresa formaliza e acompanha as medidas de avaliação de desempenho, bem como as metas estratégicas e os incentivos praticados para com os colaboradores do departamento comercial.

Foi realizada, também, em abril de 2021, a observação direta na sede da empresa para verificar como os departamentos da empresa estão divididos, como as localizações das salas do CEO e da presidente, verificando-se se eram de fácil acesso. O Quadro 1, a seguir, apresenta informações dos participantes das entrevistas, da análise documental e da observação direta.

Quadro 1 – Dados das Entrevistas, Análise Documental e Observação

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

*Tempo aproximado de duração das entrevistas e da observação
Fonte: elaborado pela autora

Ressalta-se que, com a devida autorização dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas aos entrevistados para que eles validassem ou recomendassem alterações no conteúdo. A transcrição das entrevistas foi realizada de forma. Para aumentar a confiabilidade e orientar o processo de coleta de dados, utilizou-se um protocolo do estudo de caso, contendo informações sobre as regras e procedimentos gerais a serem observados no desenvolvimento do trabalho de campo (YIN, 2015). Ainda, foi apresentado aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na presente pesquisa, foi adotada a análise de conteúdo sob a perspectiva qualitativa.

3.2 Operacionalização das categorias de análise

As categorias deste estudo são apresentadas no Quadro 4, as quais foram objeto de análise em uma empresa familiar.

Quadro 2 – Categorias de Análise

Dimensão	Categoria de Análise	Definição	Referência
Avaliação de Desempenho	Medidas de Avaliação de Desempenho/Indicadores de Desempenho	Qualificar e mensurar o desempenho alcançado tanto de forma global quanto individual.	Bennedsen et al. (2007); Speckbacher e Wentges (2012); Silva (2015); Degenhart et al. (2016); Chua et al. (2018); Ettore e Maia (2018).
Estratégia	Metas e Objetivos Estratégicos	Definição e implementação das estratégias em uma empresa familiar.	Astrachan (2010); Acquaah (2013); Callado, Mendes e Callado (2013); Karam et al. (2019).
Sistema de Incentivos	Incentivos Concedidos	Remuneração, premiação, bônus e outros benefícios que compensam o alcance de algum objetivo ou meta alcançada.	Moores 2009; Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente e Delgado-García, 2016; Hoffmann et al., 2006; Chrisman, Devaraj e Patel (2017); Pagliarussi e Costa (2017).

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.

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

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO CASO

4.1 Caracterização da empresa e presença da família

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

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

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

Esse achado corrobora com o estudo de Silva (2015), segundo o qual, nesse tipo de organização, a família mantém o controle e a interferência nas atividades da empresa, mas a gestão familiar passou a agregar mais colaboradores não familiares, sustentado as diferenças entre empresas familiares e não familiares. Ou seja, mesmo que na gestão da empresa Anglo

não existam membros familiares, a família, por força de estatuto, delibera sobre decisões estratégicas, como a inserção da empresa em um novo mercado.

A presidência da Anglo é ocupada por uma filha do fundador desde 2011, sendo esse o ano em que a primeira sucessão ocorreu. Enquanto presidente, ela acompanha o desempenho da organização como um todo, e ainda, se atenta e fiscaliza (no sentido de se inteirar sobre todos os assuntos) as decisões que o CEO e os departamentos da empresa estão adotando.

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

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

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

A presença da família na organização é capaz de gerar distinção entre as empresas familiares e as não familiares. Em essência, a influência familiar produz um entrelaçamento de fatores que moldam os objetivos, estratégias e estrutura da empresa (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2005; Pagliarussi & Costa, 2017). Na empresa Anglo, percebe-se que as metas estão orientadas para o relacionamento de longo prazo, para a preservação de fatores como confiança, fidelidade, sentimentos oriundos do núcleo familiar para dentro da organização.

4.2 Avaliação de desempenho na empresa

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

Os indicadores na empresa Anglo foram definidos e implementados de acordo com as projeções e a estratégia da empresa estudada, para o monitoramento de tudo aquilo que afeta o resultado da empresa, e são utilizados como balizadores para acompanhar o que se apresenta diferente do que havia sido projetado anteriormente.

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

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

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

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

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

> Um ponto comum de quase todas essas indústrias que conversamos, quando da alteração estratégica, era a necessidade de aumento de participação, distribuição, estar em mais pontos de vendas. Então nós estabelecemos como indicador vinculado a remuneração do representante a questão de positivação de clientes como fator de premiação (Entrevistado 1, comunicação pessoal, 23 março, 2021).

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

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível verificar que o acompanhamento desses indicadores é realizado pelos gestores, pelo CEO, presidente, *controller*, pelos colaboradores em geral de forma diária, semanal e mensal, segundo a natureza e o objetivo para o qual foram implementados.

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

A maioria dos indicadores utilizados pela empresa Anglo são indicadores objetivos e financeiros. O CEO e o *controller* da Anglo consideram que a subjetividade pode influenciar um indicador objetivo, porém questões subjetivas podem ser percebidas no dia a dia da organização. Entretanto, pela análise do Sistema de Gestão, o CEO apresentou um índice denominado tempo de trabalho na empresa que é utilizado para acompanhar a performance dos colaboradores de vendas e justificar seu desempenho para mais ou para menos. Diante disso, percebe-se que a empresa Anglo possui indicador subjetivo, mas não necessariamente avalia o desempenho por meio dele, ou mesmo toma decisões a partir disso. Isso pode caracterizar subjetividade no uso dos indicadores.

Speckbacher e Wentges (2012), Silva (2015) e Bol et al. (2016) evidenciam que empresas familiares utilizam mais comumente medidas de avaliação de desempenho de cunho subjetivo em comparação com as medidas objetivas, pois as subjetivas captam questões de

esforço, pessoalidade, proximidade, fidelidade, que podem ser relacionados com a presença do núcleo familiar na organização. Percebe-se também, que os indicadores de desempenho para a equipe de vendas na empresa Anglo são suavizados devido à proximidade e ao tempo do colaborador na empresa.

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

A utilização do Sistema de Gestão se dá com o fim de estimular os colaboradores para o alcance das metas, colaborando com o resultado financeiro final da empresa. Ademais, por meio da análise documental e das entrevistas, verifica-se que os indicadores visam refletir as ações dos gestores e suas equipes no alcance do resultado e são acompanhados de perto para que seja possível incentivar aquilo que apresenta boa performance e realizar as alterações necessárias quando as metas projetadas diferem das alcançadas.

4.3 Metas e objetivos estratégicos

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

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

> Não temos um posicionamento estratégico, um planejamento estratégico para os próximos dois, três, cinco anos, formalmente nós não temos. O que temos é uma constituição de prever, construir um orçamento para o ano seguinte indicando as perspectivas de curto prazo para a empresa alcançar determinado resultado. Em relação a formalização de um planejamento estratégico nós não temos (...) temos metas de resultado, faturamento, construímos isso e atualizamos rigorosamente todo o exercício. Isso é uma pauta para empresa (Entrevistado 5, comunicação pessoal, 30 março, 2021).

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

Após a sucessão, houve uma alteração de estratégia que os entrevistados denominam como “macroestratégia” ou “estratégia maior”. Azoury et al. (2013) identificaram que essa alteração é comum em empresas familiares durante os processos sucessórios, ou seja, podem ocorrer alterações dos objetivos estratégicos em decorrência da passagem de comando entre as

gerações familiares. A alteração estratégica na empresa Anglo visou à continuidade da organização que incorria em prejuízos há alguns períodos. Sobre esse aspecto, o Entrevistado 1 afirma:

> A empresa passava por uma queda relevante de faturamento até 2010 […] com prejuízo. Nós refizemos toda a estratégia da empresa, no sentido de entender quem eram os nossos clientes, e começamos a intensificar a […] questão de medidas de desempenho. Como definimos a estratégia também definimos formas de acompanhá-las. Como eu acompanho, mensuro e remunero as pessoas para todo mundo caminhar na mesma direção (Entrevistado 1, comunicação pessoal, 04 novembro, 2020).

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

Atualmente, a empresa Anglo trabalha com um número reduzido de fornecedores, o que é considerado diferencial estratégico, pois, segundo o Entrevistado 1, "o que é mais comum em atacados é possuir uma grande quantidade de fornecedores. Para atacados do nosso porte seria alguma coisa entre 100 fornecedores" (Entrevistado 1, comunicação pessoal, 23 março, 2021).

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

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

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

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

As estratégias que diferenciam as empresas familiares e não familiares e que as moldam podem ser: empresas familiares são orientadas por valores (Denison et al., 2004), confiam em redes de relacionamento de longo prazo, gerando altruísmo e confiança (Karra et al., 2006). Na empresa Anglo, a opção por redução dos fornecedores demonstra a orientação para a

preservação de redes de relacionamento de longo prazo, sendo que a estratégia maior da empresa visa garantir qualidade do serviço de entrega aos fornecedores.

Uma característica a respeito de medidas de desempenho em empresas familiares consiste no estabelecimento de medidas próprias, da mesma forma que os objetivos, o que contribui ainda mais para a diferenciação de outras empresas em termos de valor, desempenho e estrutura de capital (Mccounaughy et al., 2001; Astrachan, 2010). Na Anglo a opção por redução de fornecedores é capaz de diferenciá-la das concorrentes no setor atacadistas.

4.4 Incentivos concedidos pela empresa

Por meio da realização das entrevistas e da análise documental foi possível verificar, que a empresa Anglo concede incentivos vinculados ao alcance das metas estabelecidas de duas formas: por meio de premiações (remuneração variável que está vinculada às campanhas de vendas) e por meio de incentivos que são concedidos pelos fornecedores da empresa (geralmente, um acréscimo em comissão de vendas).

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

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

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

> Para todos os acionistas, igual a você, se for investir na bolsa, recebem dividendos. Conforme previsto no estatuto. Se a empresa tem lucro maior ou um lucro menor isso reflete diretamente na remuneração dele. Ele não tem nenhum tipo de incentivo, nenhum tipo de remuneração que não seja via dividendos previsto em estatuto (Entrevistado 1, comunicação pessoal, 23 março, 2021).

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

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

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

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

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

> Temos o incentivo na própria campanha de vendas, na própria remuneração. Chamamos de premiações. As premiações são vinculadas aos objetivos. Por exemplo, o colaborador tem parte da remuneração dele que ele ganha se ele atingir o número de clientes positivados, que é um indicador.
> […] Para nós os incentivos significam que a indústria irá injetar mais nesse vendedor. As premiações são as campanhas e nesse caso temos o valor, o ano, os reajustes em folha de pagamento (Entrevistada 4, comunicação pessoal, 03 março, 2021).

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

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

Na empresa Anglo, foi possível identificar uma estruturação na concessão de incentivos, porém a maioria deles são de cunho financeiro condicionados ao alcance das metas estabelecidas. Esse fato pode evidenciar que a empresa está estruturada de forma que apresenta certas características alinhadas com empresas não familiares. Isso talvez ocorra devido ao porte da empresa.

Em empresas familiares, o uso de incentivos pode reduzir os problemas de agência oriundos da seleção de colaboradores que não são membros familiares, pois espera-se que a concessão de incentivos capte funcionários mais bem qualificados e reduza os conflitos de delegação de cargos chaves a membros familiares, que são fonte de limitação na capacidade gerencial discutida na literatura (Carney, 2005). Entretanto, na empresa Anglo, a delegação dos cargos chave não está apenas na qualificação dos colaboradores, mas também evidencia confiança por parte da família nos membros não familiares, e por isso delegam.

Portanto, a empresa Anglo tem metas estratégicas de curto prazo definidas, em especial para a equipe do departamento comercial, e toda a organização tem conhecimento sobre essas metas, sendo os colaboradores estimulados, por meio dos indicadores de desempenho, a alcançá-las para que conquistem as recompensas estabelecidas. O departamento comercial é o que tem, de forma mais acentuada, a vinculação do desempenho alcançado aos incentivos. Os colaboradores do departamento comercial recebem remuneração composta por valor fixo e valores variáveis, sendo esses últimos determinados pelo desempenho alcançado.

5 CONCLUSÕES

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

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

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

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

Especificamente, sobre a utilização de medidas de avaliação de desempenho e a concessão de incentivos, constatou-se que, na empresa familiar estudada, ambas estão vinculadas ao cumprimento das metas e objetivos estratégicos e são utilizadas, principalmente, no departamento comercial que envolve compras e vendas por se tratar da principal operação da empresa. A implicação disso é que os indicadores de desempenho vinculados aos incentivos podem ser utilizados não apenas para premiação e motivação dos funcionários, mas também para auxiliar na gestão de resultados, melhoria da prestação de serviço de distribuição, auxiliar no desenvolvimento de um relacionamento mais fiel tanto com os fornecedores da empresa quanto com os clientes, além do alinhamento de interesses da instituição e de seus colaboradores, conforme previsto pela teoria de agência.

A empresa deste caso tem atuação no setor de atacado / distribuição, sendo que esse tipo de segmento possui algumas dificuldades como alta rotatividade de funcionários, *software* de gestão caros, segundo a Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores (ABAD). Na empresa Anglo essas dificuldades são reduzidas pelo desenvolvimento do próprio sistema de acompanhamento dos indicadores de desempenho, bem como pela concessão de incentivos vinculados às medidas de desempenho, para alinhamento de interesses entre os colaboradores e a organização.

A utilização de medidas de avaliação de desempenho vinculadas à concessão de incentivos pode ser eficaz na redução de custos de agência envolvidos na relação de membros familiares e não familiares em empresas familiares, visando à motivação, à seleção e à atração de colaboradores qualificados, como também ao monitoramento das ações tanto de membros familiares como não familiares em relação ao cumprimento dos objetivos que visam à continuidade e à sustentabilidade dos resultados financeiros e operacionais da empresa.

Sendo assim, a empresa Anglo utiliza como forma de monitoramento dos membros não familiares os indicadores de desempenho, bem como a concessão de incentivos como forma de reduzir possíveis inclinações ao cumprimento de objetivos que não estejam de acordo com os objetivos organizacionais. Da mesma forma, o processo de profissionalização da empresa

consistiu em delegar os cargos chaves a pessoas de confiança da família, porque já trabalham na empresa há mais de dez anos, mas também pela qualificação desses profissionais.

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(2), 131-146. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002

Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *22*(1), 163-182. https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040

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

Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2007). Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, *4*(1), 5-21. https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228631002.pdf

Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. *Anuário ABAD: 2020. https://abad.com.br/comunicacao/anuario-abad/*

Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 6-14. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001

Aun, K. T.; Chung, S.; Guan, C. T. K. Succession planning in family business. Journal of Small Business & Entrepreneurship, v. 10, n. 3, p. 15-32, 1993.

Ayranci, E. (2014). A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/17555

Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, *1*(1-2), 11-29. https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002.

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

Berle, A.; Means, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. Journal of Family Business Strategy, 7(3), 167-177. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003

Block, J. H., Jaskiewicz, P., & Miller, D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(4), 232-245. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.10.001

Bol, J. C. (2008, December). Subjectivity in compensation contracting. In *AAA Management Accounting Section (MAS) 2006 Meeting Paper*. https://ssrn.com/abstract=771565

Bol, J. C., Kramer, S., & Maas, V. S. (2016). How control system design affects performance evaluation compression: The role of information accuracy and outcome transparency. *Accounting, Organizations and Society*, *51*, 64-73. https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.01.001

Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, *18*(3), 633-650. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300014

Buchweitz, M. J. R., da Cruz, A. P. C., Barbosa, M. A. G., & Pereira, T. A. (2019). A riqueza socioemocional e o declínio em uma empresa familiar: Um estudo da Guerra SA. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, *18*(2), 231-258. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7075510

Callado, A. A. C., Mendes, E., & Callado, A. L. C. (2013). Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. *Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión*, *11*(21), 1-15. http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_21/Antonio_Cunha,_Eulino_Mendes_y_Aldo_Cunha.pdf

Cater III, J. J.; Kidwell, R. E. Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms.Journal of Family Business Strategy, v. 5, n. 3, p. 217-228, 2014. DOI: 10.1016/j.jfbs.2013.06.001.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family–controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, *29*(3), 249-265. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P., Wright, M., & D'Lisa, N. M. (2012). An agency theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(4), 197-206. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.003

Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). The impact of incentive compensation on labor productivity in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *30*(2), 119-136. https://doi.org/10.1177/0894486517690052

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, *23*(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x

Colbari, A. (2014). Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. *Interações (Campo Grande)*, *15*(2), 237-247. https://doi.org/10.1590/S1518-70122014000200004

Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). Avaliação de Empresas-Valuation. Tradução: Maria CSR Ratto. McKKinsey & Company. *Inc.. São Paulo: Makron Books*

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self–serving or self–actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non–family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship theory and practice*, *28*(4), 355-362. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x

Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource practices in family controlled firms. In *Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 30, Emerald Publishing.* (p. 159). Emerald Group Publishing Limited.

Davis, M. H. Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. Journal of personality and social psychology, v. 44, n. 1, p. 113, 1983. DOI: 0022-3514/83/4401-01[3S00.75.
.

Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship theory and practice*, *34*(6), 1093-1116. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x

De Lima, R. E., de Araújo, M. B. V., & Amaral, H. F. (2008). Conflitos de Agência: Um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de contabilidade e organizações*,*2*(4), 148-157. https://www.redalyc.org/pdf/2352/235217197010.pdf

Degenhart, L., Vogt, M., Kaveski, I. D. S., Fank, O. L., & Scarpin, J. E. (2016). Análise dos fatores determinantes do desempenho das empresas familiares brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA do setor de consumo cíclico. *ConTexto*, *16*(33), 74-89. https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/62860

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, *17*(1), 61-70. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x

Dutra, C. A. F. (2020). A Prática da Avaliação de Desempenho em uma Organização de Telecomunicações: um estudo de caso sobre as compreensões dos gestores. *Administração de Empresas em Revista*, *2*(20), 38-65.

Del Carmen Briano-Turrrent, G.; Poletti-Hughes, J. Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. Journal of Family Business Strategy, v. 8, n. 4, p. 237-247, 2017. DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.10.001.

Feltham, G. A., & Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *Accounting review*, 429-453.

Gonzaga, R. P., Yoshinaga, C. E., & Junior, W. E. (2013). Relação entre os sistemas de incentivos oferecidos aos gestores e desempenho das empresas brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*, *24*(3), 103-118.

Hancock, A. M., Jorgensen, B. L., & Swanson, M. S. (2013). College students and credit card use: The role of parents, work experience, financial knowledge, and credit card attitudes. *Journal of family and economic issues*, *34*(4), 369-381. https://doi.org/10.1007/s10834-012-9338-8

Hoffman, L., Marquis, J., Poston, D., Summers, J. A., & Turnbull, A. (2006). Assessing family outcomes: Psychometric evaluation of the beach center family quality of life scale. *Journal of marriage and family*, *68*(4), 1069-1083. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2006.00314.x

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

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, *3*(4), 305-360.

Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(6), 861-877. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x

Krauter, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, *7*(3). https://doi.org/10.17524/repec.v7i3.988

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

Long, R. J., & Fang, T. (2012). Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data. *ILR Review*, *65*(4), 899-927. https://doi.org/10.1177/001979391206500406

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

Lubatkin, M. H. et al. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, v. 26, n. 3, p. 313-330, 2005. DOI: 10.1002/job.307.

Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, *16*(2).

McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of small business management*, *39*(1), 31-49. https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, *38*(6), 517-530. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.09.001

Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, *22*(2), 167-180. https://doi.org/10.1177/0894486509333372

Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle Gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa Familiar. *Revista Universo Contábil*, *15*(1), 65-84. DOI:10.4270/RUC.2019104

Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, *30*(79), 14-27. https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490

Pagliarussi, M. S., & Costa, C. (2017). Identity in family firms: A theoretical analysis of incentives and contracts. *BAR-Brazilian Administration Review*, *14*(3). https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170004

Patel, P. C., & Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, *35*(4), 617-627. https://doi.org/10.1002/smj.2119

Petroni, M. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. Jornada USP. São Paulo, 18 de outubro de 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2019). *Boletim Observatório MPE: 2019*.

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

Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, *23*(1), 34-46. https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.06.002

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, *1*(1), 54-63. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003