

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO EM EMPRESA FAMILIAR
SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE****Cristina Hillen***Universidade Federal De Santa Catarina/Universidade Estadual Do Paraná (unespar)***Carlos Eduardo Facin Lavarda***Universidade Federal De Santa Catarina***Resumo**

O planejamento e controle orçamentário caracteriza-se como uma realidade construída no âmbito organizacional por meio da interação entre atores individuais quando olhado sob o prisma da Construção Social da Realidade de Berger e Luckmann (1966). Este estudo teve como objetivo compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em uma empresa familiar. Desenvolvido por meio de um estudo de caso qualitativo único em uma empresa familiar brasileira, de médio porte que atua no segmento industrial de alimentos. Os dados foram coletados no período de junho a setembro de 2019 por meio de entrevistas semiestruturadas, observações e documentos. Investigou-se com base na análise textual discursiva e apoio do software Nvivo. Os resultados mostraram que o processo sucessório está acontecendo, mesmo que não formalizado e comunicado e que no decorrer desse processo o sucessor foi se capacitando, desenvolvendo-se e realizando mudanças na gestão o que lhe conferiu legitimidade e confiança. Observou-se que a construção do planejamento e controle orçamentário no contexto do processo sucessório teve como ponto de partida a socialização secundária do sucessor que buscou conhecimentos fora do núcleo familiar para atrelar com suas experiências na empresa e formar sua rede de relacionamentos. O planejamento e controle orçamentário é entendido como linguagem simbólica na empresa, sendo seu significado apreendido como forma de pensar comum dentro da empresa, e transmitido por meio de interações sociais entre os gestores, fundadores e sucessor. O estudo também revelou que a Construção Social da Realidade permite o entendimento de como as realidades do processo sucessório e do planejamento e controle orçamentário coexistem.

Palavras-chave: Orçamento, Empresa Familiar, Sucessão Intergeracional, Construção Social da Realidade

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO EM EMPRESA FAMILIAR
SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE****RESUMO**

O planejamento e controle orçamentário caracteriza-se como uma realidade construída no âmbito organizacional por meio da interação entre atores individuais quando olhado sob o prisma da Construção Social da Realidade de Berger e Luckmann (1966). Este estudo teve como objetivo compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em uma empresa familiar. Desenvolvido por meio de um estudo de caso qualitativo único em uma empresa familiar brasileira, de médio porte que atua no segmento industrial de alimentos. Os dados foram coletados no período de junho a setembro de 2019 por meio de entrevistas semiestruturadas, observações e documentos. Investigou-se com base na análise textual discursiva e apoio do software Nvivo. Os resultados mostraram que o processo sucessório está acontecendo, mesmo que não formalizado e comunicado e que no decorrer desse processo o sucessor foi se capacitando, desenvolvendo-se e realizando mudanças na gestão o que lhe conferiu legitimidade e confiança. Observou-se que a construção do planejamento e controle orçamentário no contexto do processo sucessório teve como ponto de partida a socialização secundária do sucessor que buscou conhecimentos fora do núcleo familiar para atrelar com suas experiências na empresa e formar sua rede de relacionamentos. O planejamento e controle orçamentário é entendido como linguagem simbólica na empresa, sendo seu significado apreendido como forma de pensar comum dentro da empresa, e transmitido por meio de interações sociais entre os gestores, fundadores e sucessor. O estudo também revelou que a Construção Social da Realidade permite o entendimento de como as realidades do processo sucessório e do planejamento e controle orçamentário coexistem.

Palavras-chave: Orçamento, Empresa Familiar, Sucessão Intergeracional, Construção Social da Realidade

1 INTRODUÇÃO

Nos negócios familiares a cultura organizacional decorre em grande parte da forma como as famílias dirigentes os conduzem em termos de crenças, valores e visões de mundo específicas, influenciando diretamente nas decisões do que e como alcançar com os negócios. Dessa forma, as decisões do núcleo familiar que controlam os negócios moldam a cultura organizacional ao longo das gerações, construindo socialmente a realidade organizacional nos diversos aspectos, da gestão às operações (Garcia-Álvarez & Lopez-Sintas, 2001). Nesse tipo de empresa, o padrão de propriedade, governança, gestão e sucessão influencia a forma de elaboração e implementação de objetivos, estratégias, estruturas e comportamento (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

O comportamento distinto em empresas familiares relaciona-se ao fato dos proprietários considerarem a empresa como tal e intervirem nas decisões do negócio usando altruísmo e nepotismo em vez de critérios racionais (Salvato & Corbetta, 2013), diferindo do comportamento de empresas não familiares que apresentam maiores controles burocráticos internos ou responsabilidades externas (Chrisman et al., 2012). Tal comportamento distinto de empresas familiares pode ser explicado pela preservação da riqueza socioemocional relacionadas com dotações não econômicas ou afetivas (Berrone et al., 2010) e que tem forte influência na tomada de decisão estratégica nestes negócios (Gomez-Mejia et al., 2007). A riqueza socioemocional inclui necessidades afetivas de identidade, capacidade de exercer influência familiar e preservação da dinastia familiar (Gomez-Mejia et al., 2007).

O fenômeno da sucessão também é tomado como uma característica particular das empresas familiares que as distingue de outros tipos de empresas (Sharma, 2004). Além disso,

é visto como um processo de natureza dinâmica, composto de múltiplos eventos ao longo do tempo e que é determinante para a continuidade dos negócios entre gerações familiares ao construir estruturas sociais por meio de interações sociais (Daspit et al., 2015).

A sucessão representa um período crítico para um negócio familiar, por ser uma das principais razões para a alta taxa de fracasso entre os negócios familiares de primeira e segunda geração. Isso devido à dificuldade de gerenciar os aspectos emocionais dos processos sucessórios especialmente na presença de conflito ou indecisão (Blumentritt, Mathews, & Marchisio, 2013), ou seja, aspectos da riqueza sociemocional presentes nestas empresas (Berrone et al., 2010).

Diante disso, a sucessão intergeracional compreende ações, eventos e mecanismos organizacionais que levam à transição de liderança de um membro da família para outro (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004) e, muitas vezes, à transição de propriedade, que pode ocorrer em momento simultâneo ou não (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Tais aspectos caracterizam realidades múltiplas nas empresas familiares, construídas e reconstruídas socialmente (Berger & Luckmann, 2014) em função de mudanças que direcionam a gestão organizacional e se refletem no sistema de controle gerencial (SCG) e em seus instrumentos.

A empresa familiar, sob a perspectiva da Construção Social da Realidade (CSR) de Berger e Luckmann (1966), compreende realidades construídas pelo antecessor e caracterizam um micromundo da sociedade. As crenças, os valores, o estoque de conhecimento, as experiências e a formação do antecessor influenciam suas ações, que se refletem na forma de gerir a organização (Giovannoni, Maraghini & Riccaboni, 2011). Por sua vez, a forma de gestão é transmitida ao sucessor que molda sua identidade a partir da socialização.

Em sua identidade, o sucessor carrega consigo conhecimentos e experiências que influenciarão suas ações enquanto gestor e líder. Tais ações, quando externalizadas, objetivadas e internalizadas, conduzirão à formação de novos hábitos (conhecimentos e crenças) que continuarão no contexto das diferentes realidades da organização ou criarão realidades (Berger e Luckmann, 2014; Dreher, 2016). Nova habitualização no contexto de sucessão intergeracional abre caminho para mudanças nas estruturas e nos processos da organização, decorrentes da apropriação de novos conceitos e práticas de gestão que influenciam o SCG (Chenhall & Mooers, 2015) e possibilitam a construção de novas realidades, como o planejamento e controle orçamentário que coexistirão com as realidades existentes.

O processo sucessório é tema sensível para os fundadores, por serem incentivadores do desenvolvimento do negócio e da família a partir de seus próprios valores (García-Álvarez & López-Sintas, 2001). Os valores orientam o comportamento e a tomada de decisões dos fundadores traduzidos em práticas de negócio e de gestão e são um legado a ser transmitido para as próximas gerações por meio da socialização. Esta é mais estreita quando envolve a primeira e a segunda geração da família proprietária, por compreender o compartilhamento de conhecimentos, crenças e valores, sobretudo em situação face a face caracterizada como interação social mais próxima (Berger & Luckmann, 2014; Hoffman, 2015). A partir da segunda geração, a socialização envolvendo fundadores e sucessores de segunda geração se torna cada vez mais anônima, por se distanciar da situação do face a face (Segre, 2016) e o comportamento distinto e questões socioemocionais começam a diferenciar-se (Gomez-Mejia et al., 2007) pela interação social não ter as mesmas características do início do negócio.

No campo contábil, empresas familiares têm despertado interesse investigativo (Quinn, Hiebl, Moores, & Craig, 2018) com foco principalmente no SCG e com diferentes abordagens teóricas, oferecendo contribuições relevantes para a compreensão do fenômeno (Cesaroni & Sentuti, 2019). Estudos confirmam que empresas familiares diferem das não familiares na forma como escolhem, implementam e usam o SCG. No entanto, há escassez de pesquisas quanto ao SCG em empresas familiares envolvidas em processo de sucessão intergeracional (Bracci & Maran, 2012; Cesaroni & Sentuti, 2019; Giovannoni et al., 2011; Leotta et al., 2017).

Ao longo do processo de sucessão intergeracional, conhecimentos e crenças (dos fundadores e/ou antecessores) são modificados, superados, condicionados ou reconstruídos/reconstruídos em função dos objetivos, preferências, ambições e escolhas pessoais dos sucessores. Isso ocorre também pela reconfiguração dos relacionamentos dos membros da família, o que implica novos comportamentos e práticas no contexto da gestão dos negócios, e causa influência e mudanças no SCG. Por exemplo, objetivos organizacionais podem ser alterados a partir da visão do sucessor ou do próprio processo de sucessão, com implicações no planejamento e controle orçamentário, que é um instrumento do SCG (Leotta et al., 2017).

Em conjunto, tais considerações levam à reflexão sobre o planejamento e controle orçamentário em empresa familiar em processo de sucessão intergeracional como uma realidade construída socialmente. Realidade transitória (Vera, 2016) e mais ou menos duradoura, visto que processos sucessórios posteriores, familiares ou não, provocam reconfigurações e reconstruções na gestão e na realidade percebida e compartilhada nas empresas. No sentido do que foi contextualizado até o momento busca-se compreender como ocorre a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em empresa familiar. Assim pressupõe-se que a realidade objetiva do planejamento e controle orçamentário é construída socialmente quando de sua socialização por meio da externalização, da objetivação e da internalização das ações do antecessor e do sucessor.

O estudo utilizou a abordagem teórica da Construção Social da Realidade (CSR) de Berger e Luckmann (1966) como fundamento analítico-interpretativo na busca em atingir o objetivo proposto, em especial quanto ao que a CSR apresenta como tríade dialética (externalização, objetivação e internalização), que enfoca processos de construção social da realidade entre atores individuais e não organizacionais (Tolbert & Zucker, 1999). Neste estudo particular atenção foi dada aos atores individuais (fundadores, sucessor e gestores) para entender como a realidade do planejamento e controle orçamentário foi construída e passou a ser percebida no micromundo da empresa familiar investigada. Nesse contexto, buscou-se compreender como o planejamento e controle orçamentário pôde ser construído socialmente como realidade em empresa familiar em momento de mudança geracional diante da interação de atores individuais num micromundo de características únicas e singulares.

A CSR é tida como fundamental no contexto da Teoria Institucional em estudos organizacionais (Vera, 2016), sendo considerada a mais influente da sua segunda e terceira versão (Scott, 1987). Os trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de Zucker (1977), por exemplo, desenvolveram e aplicaram de forma geral as ideias da tríade dialética da CSR à análise de atores organizacionais (Scott, 1987).

A revisão de literatura realizada nesta pesquisa forneceu evidências de estudos que se aproximam da perspectiva teórica pretendida no contexto contábil para compreender diferentes fenômenos (Covaleski, Dirsmith & Weiss, 2013), porém não se baseiam em Berger e Luckmann (1966), apenas o referenciam. Entretanto, Perren e Grant (2000) a utilizaram como lente teórica. Estudos anteriores revelaram que em empresas familiares o sucessor pode ser uma figura central para promoção e introdução de novas práticas do SCG (Bracci & Maran, 2012; Giovannoni et al., 2011; Leotta et al., 2017; Songini et al., 2013). No entanto, ainda não foi amplamente investigado o papel do sucessor na construção social do planejamento e controle orçamentário.

A pesquisa justifica-se pelas possíveis contribuições do estudo que passam pela discussão sobre as particularidades da empresa familiar buscando somar com a literatura do planejamento e controle orçamentário. Além das contribuições para a literatura, esta pesquisa tem implicações práticas, ao possibilitar um melhor entendimento de como o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar os gestores em suas atividades diárias em contexto sucessório, assim como reflexões sobre o processo sucessório intergeracional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Elementos da Construção Social da Realidade (CSR)

A compreensão da sociedade parte da realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva e entendida em termos do processo dialético, composto dos momentos de externalização, objetivação e internalização (Vera, 2016). A sociedade, cada uma de suas partes e um membro individual são simultaneamente caracterizados por esses três momentos (Vera, 2016). Os três momentos dialéticos da realidade social (tríade dialética) estão fundamentalmente relacionados entre si e cada um deles representa um caráter essencial do mundo social (Dreher, 2016). Assim, os elementos da CSR que são focados no estudo são externalização, objetivação e internalização. Tais elementos são o cerne da obra CSR de Berger e Luckmann (1966) e ocorrem de forma dialética nas múltiplas realidades existentes. No estudo entendeu-se o planejamento e controle orçamentário e o processo sucessório intergeracional como realidades que coexistem na empresa investigada.

A ação é expressa na obra como toda atividade humana sujeita ao hábito, seja ela social ou não social. Dessa forma, “qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço e que, *ipso facto*, é apreendido pelo executante como tal padrão” (Berger & Luckmann, 2014, p.75). Entende-se ação como o termo que expressa o reconhecimento da construção da sociedade por meio de interações sociais (Dreher, 2016). A sociedade pode ser entendida como atividade humana de construção mundial, sendo que a realidade de tal mundo se constrói e reconstrói uma e outra vez (Berger & Luckmann, 2014). No estudo, são observadas as ações que se relacionam com a construção da realidade do planejamento e controle orçamentário num contexto de sucessão intergeracional, ou seja, ações que se refletiram de alguma forma nesse instrumento e que estavam vinculadas às atividades dos gestores em relação a ela, caracterizando a tríade dialética.

A externalização é um ato humano vinculado a sua atividade. “O ser humano tem de estar continuamente se exteriorizando na atividade” (Berger & Luckmann, 2014, p.74), conseqüentemente, ação e externalização são vinculadas, ou seja, a externalização ocorre por meio da ação, dando origem ao produto exteriorizado (Dreher, 2014).

A objetivação é caracterizada como o “processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade” (Berger & Luckmann, 2014, p. 84). A objetivação relaciona-se com habitualização, tipificação, institucionalização e legitimação (Barnes, 2016; Segre, 2016). A habitualização se dá quando a ação, a maneira de fazer as coisas, se torna hábito, rotina. Por sua vez, a tipificação se deve ao caráter típico das ações e dos atores e “qualquer uma dessas tipificações é uma instituição” (Berger & Luckmann, 2014, p.77). Além disso, as tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas e acessíveis aos membros do grupo social em questão (Vera, 2015) e a própria instituição tipifica os atores individuais e as ações individuais (Segre, 2016). A legitimação compreende o modo pelo qual o mundo institucionalizado pode ser explicado, quando novos significados integram os ligados a processos institucionais, transmitidos para uma nova geração (Dreher, 2016).

A internalização “constitui a base primeiramente da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido” (Berger & Luckmann, 2014, p.168). O indivíduo se torna membro da sociedade quando realiza a internalização. Essa se dá no processo de socialização da realidade subjetiva que ocorre de duas formas: socialização primária e socialização secundária (Barnes, 2016).

A socialização corresponde à introdução do indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou parte dela (Berger & Luckmann, 2014). Especificamente, a socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e, em função disso, ele torna-se membro da sociedade e é a que tem o valor mais importante para ele (Segre, 2016). A socialização secundária se dá por qualquer processo subsequente à socialização primária que

introduz o indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo da sociedade (Barnes, 2016), caracteriza-se como internalização de submundos institucionais ou baseados em instituições e sua estrutura básica deve assemelhar-se à da socialização primária (Segre, 2016). De tal modo, o conceito de internalização refere-se ao processo de retrocessão do mundo social na consciência subjetiva do indivíduo que é alcançada na socialização (Dreher, 2016).

A relação entre os seres humanos como produtores e o mundo social como produto é contínua e dialética, com base nos elementos evidenciados. Os três momentos dialéticos da realidade social estão fundamentalmente relacionados entre si e cada um deles representa um caráter essencial do mundo social (Dherer, 2016).

2.2 O Processo de Sucessão de Empresas Familiares

No estudo, o conceito de empresa familiar pauta-se no que se considera a propriedade e a gestão como pertencentes ao núcleo familiar (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), sendo as particularidades deste tipo de empresa entendidas a partir da riqueza socioemocional que representam as utilidades não econômicas (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010), incluindo necessidades afetivas de identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a preservação da dinastia familiar (Gomez-Mejia et al., 2007). A proteção da riqueza socioemocional impulsiona os comportamentos de tomada de decisão em empresas familiares em diversas áreas organizacionais, como processos de gestão, estratégias empresariais, governança corporativa, relações com partes interessadas e empreendimentos comerciais (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011).

A definição de empresa familiar, portanto, depende do potencial sucessório e o negócio familiar diz respeito àquele que será passado para a próxima geração da família gerenciar e controlar (Ward, 1987). Assim, um conceito fundamental para o contexto das empresas familiares é o de sucessão. A sucessão de negócios familiares relaciona-se com ações, eventos e mecanismos organizacionais que levam à transição da liderança de topo da empresa para um membro da família e à transferência de propriedade, que podem ocorrer em momento simultâneo ou não (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004).

A partir da noção de que a sucessão de negócios familiares caracteriza-se como um processo que inclui eventos multiestágios ao longo do tempo, estudiosos propõem modelos multifases de processo de sucessão (Daspit et al., 2017). Dentre estes optou-se, para o estudo, pelo modelo trifásico de Le Breton-Miller et al. (2004) cujo processo de sucessão de gestão e propriedade pode ser entendido a partir dos estágios de planejamento, treinamento e desenvolvimento de sucessores e transferência de poder e de propriedade (Daspit et al., 2017; Le Breton-Miller et al., 2004).

O processo de sucessão é tido como um período crítico (Ward, 1987), além de se tratar de um tema sensível para os fundadores (García-Álvarez & López-Sintas, 2001), sobretudo em empresas familiares de primeira para segunda geração, pois o fundador atua como um catalisador no desenvolvimento do negócio e da família, assistido por seus próprios valores. Os valores orientam o comportamento e a tomada de decisões do fundador traduzidos em práticas de negócio e de gestão e são um legado a ser transmitido para as próximas gerações.

Sob a perspectiva da CSR, evidenciam-se alguns estudos anteriores que consideraram os elementos da tríade dialética de Berger e Luckmann (2014) atrelados ao processo de sucessão. Por exemplo, García-Álvarez, Lopez-Sintas, Saldaña Gonzalvo (2002), Carrieri e Lopes (2012), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), Cruz e Oliveira (2014) e Teston e Filippim (2016).

2.3 Planejamento e Controle Orçamentário

Para Welsch (1996, p. 37), a formalidade do planejamento e controle orçamentário “indicam o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que

certas decisões administrativas relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizados”. O autor ainda destaca que a formalização requer o estabelecimento e a observância de prazos relevantes para a tomada de decisões e o planejamento além de oferecer bases lógicas para uma flexibilidade racional, significativa e coerente na execução do processo de gestão (Welsch, 1996).

Sendo assim, o planejamento e controle orçamentário são utilizados como instrumentos para uma variedade de propósitos, porém os estudos usam diferentes rótulos e categorias (Hansen & Van Der Stede, 2004). Barrett e Fraser (1977) e Hope e Fraser (1997) usam categorias que são exclusivas de seus estudos, como o uso dos orçamentos para controle e o gerenciamento de custos. Ainda, Hope e Fraser (1997) agrupam como avaliação, medição, controle (desempenho) e motivação.

Simons (1995) refere-se ao uso de orçamentos como planos de lucro e reconhece que estes contribuem para o planejamento estratégico em longo prazo, ou seja, para a formação e para a implementação de estratégias. Ekholm e Wallin (2000) entendem a implementação e o controle e a avaliação da estratégia como dois papéis distintos dos orçamentos e distinguem avaliação de desempenho, motivação e empoderamento.

Epstein e Manzoni (2002) consideram o planejamento - sem especificar curto ou longo prazo, operacional ou estratégico - alocação de recursos e coordenação como funções orçamentárias separadas. Horngren et al. (2003), ao abordar orçamento utilizam planejamento operacional, visualizam a alocação de recursos como parte dele e distinguem coordenação e comunicação como funções diferentes do orçamento. Merchant e Van der Stede (2007) reconhecem o controle orçamentário como sinônimo de implementação da estratégia.

Conforme Malmi e Brown (2008), apesar de o orçamento ter uma série de usos, incluindo integração de processos e decisões de alocação de recursos como mecanismo de controle, destacam que o foco é o planejamento de níveis aceitáveis de comportamento e a avaliação do desempenho em relação a esses planos.

Diante disso, Hansen e Van der Stede (2004) geraram uma lista das principais finalidades pelas quais a maioria das organizações usam planejamento e controle orçamentário. Tal lista abrange a finalidade de planejamento tanto de curto prazo (planejamento operacional) quanto de longo prazo (formação de estratégia), do papel de comunicar esses planos (comunicação de metas) e da avaliação de desempenho. Alguns estudos se basearam em Hansen e Van Der Stede (2004), por exemplo, Sivabalan et al. (2009), Piccoli et al. (2014) e Bhimani, Sivabalan e Soonawalla (2017), como lente para entenderem as razões de uso do orçamento em diferentes organizações.

Ainda, estudos anteriores sobre contabilidade e controle gerencial se pautaram nos elementos da CSR para fundamentar seus achados. Tais estudos foram selecionados a partir de buscas que consideraram os elementos da tríade dialética de Berger e Luckmann (2014) atrelados à contabilidade e ao controle gerencial. Como exemplos, Perren e Grant (2000), Vamosi (2000; 2005), Rutherford (2003) e Contrafatto (2014).

3 METODOLOGIA

Visando atingir o objetivo proposto, desenvolveu-se uma investigação de caráter qualitativo, pautada em estudo de caso único, com recorte temporal transversal. O estudo de caso qualitativo único permitiu que a investigação se aprofundasse no fenômeno investigado dentro de seu contexto real, sendo isso relevante para pesquisas em empresas familiares com características similares às do estudo (De Massis & Kotlar, 2014).

A empresa objeto do estudo possui características singulares que a tornam candidata lógica para o estudo (De Massis & Kotlar, 2014) em conformidade com os termos do recorte delimitador: é empresa familiar em processo de sucessão intergeracional, com envolvimento da família na gestão e possui planejamento e controle orçamentário. Tais aspectos foram

confirmados nos contatos com a empresa, que ocorreram primeiramente em contato direto com o diretor executivo (herdeiro primogênito) via aplicativo *WhatsApp* e, posteriormente, em pesquisas no endereço eletrônico, mídias sociais e reunião presencial.

Realizou-se uma reunião presencial com o diretor executivo e o presidente da empresa, ocorrida no dia 17 de janeiro de 2019. Na oportunidade houve detalhamento sobre o estudo, bem como os procedimentos metodológicos necessários a serem empreendidos e a entrega de Carta de Apresentação, Protocolo de Investigação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ainda, na oportunidade houve manifestação de concordância por parte da empresa e discussão sobre a agenda para a realização das entrevistas, além de acesso a documentos, da realização de observações quanto a comportamentos e a forma de organização da empresa.

A coleta dos dados ocorreu em três momentos: com a realização de entrevistas semiestruturadas individuais e presenciais, com observações e documentos. Compreendeu o período de junho a setembro de 2019. Tais dados foram organizados no diário de pesquisa.

Os entrevistados foram selecionados com base em dois critérios. O primeiro critério refere-se ao fato de o entrevistado ser membro da família proprietária do negócio e atuar na gestão. O segundo critério relaciona-se com membros não familiares atuantes na gestão e envolvidos com o planejamento e controle orçamentário. Os entrevistados selecionados caracterizam os sujeitos da pesquisa e são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Relação dos entrevistados

| Formação | Idade (anos) | Tempo de empresa (anos) | Função | Tempo na função (anos) | Tempo de duração da entrevista (min) |
|-------------------------|--------------|-------------------------|--|------------------------|--------------------------------------|
| Engenharia de alimentos | 40 | 18 | Diretor executivo (herdeiro) | 8 | 142 |
| Engenharia civil | 63 | 29 | Fundadora (sócia) – função não formalizada | 29 | 71 |
| Economia | 42 | 25 | Gerente administrativa e financeira | 10 | 93 |
| Engenharia de alimentos | 37 | 15 | Gerente de qualidade | 7 | 24 |
| Pedagogia | 58 | 22 | Gerente de recursos humanos | 10 | 41 |
| Ciências contábeis | 40 | 14 | Contador | 10 | 40 |
| Administração | 38 | 21 | Gerente de produção | 5 | 19 |
| Administração | 33 | 22 | Gerente de logística e suprimentos | 6 | 33 |
| Ciências contábeis | 41 | 21 | Gerente de vendas | 8 | 25 |
| Engenharia química | 69 | 29 | Presidente (fundador) | 29 | 133 |
| Pedagogia | 43 | 7 | Coordenadora de T&D | 7 | 69 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa durante o expediente conforme agendamento prévio feito por intermédio da secretaria da diretoria. Antes do início de cada entrevista, foram apresentados o Protocolo do Estudo de Caso e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e elucidadas eventuais dúvidas que os entrevistados apresentaram, além de ser solicitada a autorização para gravação da entrevista. Os entrevistados receberam cópia de todos os documentos a eles apresentados antes da entrevista, bem como concordaram e autorizaram a gravação.

O processo de coleta e documentação dos dados das entrevistas semiestruturadas compreendeu as seguintes etapas: gravação em áudio, anotações, edição (transcrição) (Stake, 2011). As transcrições das entrevistas foram enviadas via e-mail aos entrevistados para validação, sendo esclarecido a eles na mensagem por e-mail, tendo necessidade de proceder correções ou acrescentarem informações que julgassem importantes, que o fizessem.

Os documentos utilizados foram extraídos dos sites da empresa investigada e da empresa de consultoria contratada e de reportagens de revistas de circulação regional e nacional. Serviram principalmente para triangulação e como uma fonte suplementar para auxiliar a compreensão do fenômeno. Durante o tempo em contato com a empresa, buscou-se observar comportamento que refletiam a gestão da empresa, o processo de sucessão intergeracional e o planejamento e controle orçamentário. Tais observações foram registradas no diário de pesquisa (Stake, 2011). Os dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas, observações e documentos que foram entendidos como textos (Gaskell, 2017) e analisados a partir da análise textual discursiva (Moraes, 2003) que se apoia no ciclo de unitarização, categorização e comunicação.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 A empresa investigada e a família proprietária

A empresa investigada é familiar de uma única família proprietária, constituída na forma de sociedade limitada e fundada em 1990, no Brasil. A família proprietária é formada pelo pai (fundador), pela esposa e mãe (fundadora), casados há 41 anos, membros da primeira geração e pais de três filhos (herdeiros), membros da segunda geração.

O quadro societário é composto pelo fundador que detém 90% do capital, e a sua esposa que detém 10%. A empresa atua no segmento industrial de alimentos com foco na industrialização e na comercialização de produtos alimentícios *diet*, *light* e zero açúcar. Conforme estruturação hierárquica, o fundador (engenheiro químico) é o presidente da empresa, e o sucessor primogênito, o diretor executivo. Os outros dois herdeiros não atuam na gestão, seguiram outras carreiras profissionais e a fundadora, engenheira civil, não possui função formalizada no organograma, mas tem papel relevante na gestão.

O herdeiro primogênito, engenheiro de alimentos, começou a atuar na empresa com 21 anos de idade, hoje com 40 anos, está há 18 anos trabalhando na empresa como funcionário registrado. Exerceu diferentes funções em vários setores (vendas, laboratório de desenvolvimento, financeiro, planejamento). Entre os anos de 2007 e 2008 assumiu temporariamente a liderança da empresa devido o afastamento do fundador para realização de outras atividades não relacionadas à empresa. Há sete anos está na função de diretor executivo e possui dois herdeiros ainda bebês (terceira geração da família proprietária). Doravante o herdeiro primogênito será tratado no estudo como sucessor.

4.2 A construção social do planejamento e controle orçamentário

O planejamento e o controle orçamentário, entendidos como realidade social na perspectiva de Bergen e Lukmann (2014), são construídos socialmente e dessa construção decorre a forma com a qual foram idealizados, usados e modificados na empresa. Como todos os fenômenos sociais são historicamente construídos por meio da atividade humana eles estão sempre em desenvolvimento.

Dessa forma, a análise da construção social do planejamento e controle orçamentário na empresa investigada parte do processo de “internalização”. Para tanto, tomou-se como referência elementos da socialização primária e secundária do sucessor em relação ao contexto do negócio familiar e ao processo sucessório intergeracional também como realidade em construção e reconstrução. Quanto à sua socialização primária identificaram-se elementos vivenciados por ele na infância relacionados aos valores da família e das passagens em que teve contato com processos de fabricação de produtos tomados como simbólicos quando a empresa ainda era do tipo “fundo de quintal”. Tais elementos guardam relação com resultados do estudo de Carrieri e Lopes (2012), que identificaram a relação de influência entre a socialização primária e secundária de um sucessor que teve contato com o cotidiano da organização ainda criança. No caso do presente estudo, valores relacionados à família e à empresa enraízam-se no

sucessor desde sua infância, no contato e na vivência que experimentou em relação ao contexto imbricado no qual estava inserido.

Quanto à socialização secundária, ocorreu quando o sucessor adquiriu conhecimentos oriundos de outras experiências e vivências, já no início e decorrer da vida adulta, como, por exemplo, da sua formação em engenharia de alimentos, do MBA em gestão empresarial que realizou, de cursos e treinamentos de capacitação de que participou, de sua atuação como professor, de sua participação como membro de diferentes entidades de classe e, também, de sua vivência na própria empresa familiar ao exercer diferentes funções.

Tais aspectos relacionados às socializações guardam relação com o estudo de Garcia-Alvarez, López-Sintas e Gonzalvo (2002). No estudo, os autores associaram a socialização primária com a socialização familiar e a socialização secundária com a socialização de negócios. A socialização ocorrida com o sucessor se alinha ao modelo de reprodução homossocial descrito por Garcia-Alvarez, López-Sintas e Gonzalvo (2002). Tal alinhamento se explica pelo sucessor entrar para o negócio ainda jovem, sem uma posição clara depois de terminar três anos de faculdade, começando sua carreira no negócio da família e passando de atividades ligadas à produção para cargos de gerência (E1; E3; E8).

Para o sucessor, a realização do MBA em gestão empresarial (elemento de socialização secundária) constituiu um marco em sua trajetória de vida profissional junto à empresa em função de ações específicas em termos de gestão que ele começou a implementar. O sucessor destacou que foi a partir do MBA que passou a compreender mais especificamente o contexto da empresa e de sua gestão. Nesse ponto, ele passou a apreender e compreender uma realidade social dotada de sentido, internalizando-a (o que é uma empresa e o que ela necessita em termos de gestão). Foi a partir daí que se materializou o processo de externalização com a reestruturação a área administrativa e o início da implementação do planejamento estratégico e do orçamento (contando com sua participação direta e auxílio da gerente administrativa e financeira). Nesse estágio, construiu-se a ideia de orçamento, produzida e reproduzida em interações sociais entre os gestores da empresa a fim de que desempenhassem um papel importante mediante a comunicação entre eles e que envolvesse conhecimentos e crenças relacionados ao assunto.

Como parte do estágio de externalização, houve um momento de conscientização geral, de apresentação do novo processo e de promoção do engajamento da equipe. Portanto, foi por meio da interação social e da comunicação entre os gestores da organização que ocorreu o estágio de objetivação do orçamento como um fato social experimentado em comum com os outros. Em relação a tal processo, E8 explica que:

nós não tínhamos antes e aí depois que o sucessor entrou que a gente começou a pensar mais no planejamento estratégico a longo prazo, planejamento estratégico para o ano seguinte, orçamento para o ano seguinte, mas também cumprir esse orçamento. Então com o sucessor a gente consegue essa cobrança, esse controle do orçamento [...], mas depois que a gente começou a ter o orçamento, consegui, começou a controlar melhor as contas da empresa. E depois que o sucessor fez essa administração junto com a gerente administrativa/financeira ali no financeiro a gente teve essa virada, e a gente passou bons anos com a empresa fechando positivo, controle de orçamento e tudo mais. A gente conseguiu ter essa mudança.

No sentido do que foi exposto por E8, observa-se a relevância do papel do sucessor nessa construção, como também os estágios da tríade dialética de Berger e Luckmann (2014). Por exemplo, o “pensar mais” indica que a externalização do processo orçamentário passa a fazer parte do dia a dia da empresa, ou seja, foi objetivado. “Cumprir” indica que o estágio de internalização do planejamento estratégico e do orçamento por parte dos gestores se materializa numa ação concreta decorrente da construção de uma nova prática social empresarial, assim como, “cobrança” e “controle”.

Ainda pode ser observado que o fato de o sucessor fazer “essa administração junto com a gerente administrativa/financeira” caracteriza a tipificação recíproca dos papéis (momento da objetivação). No caso do sucessor e da gerente administrativa como administradores do orçamento ao ocorrer no contexto de um acervo objetivado de conhecimentos comum a uma coletividade de atores, os gestores, sendo os papéis tipos de atores neste contexto. Além disso, tal prática passa a pendurar na empresa, torna-se parte da realidade construída, estando internalizada a ponto de os gestores perceberem benefícios do uso do instrumento e das mudanças ocorridas na gestão, estando institucionalizada e legitimada (momentos da objetivação). Tais aspectos também podem ser percebidos no que diz E4:

a gente faz geralmente um planejamento para 5 anos que é mais a longo prazo, mas o orçamento geralmente faz de um ano para o outro, e a gente consegue nortear as ações, porque quando eu penso no orçamento, eu acabo pensando em quais os projetos que eu quero fazer a curto e médio prazo. Porque quando a gente faz um planejamento às vezes você não consegue mensurar o quanto ou quando isso vai acontecer. Eu acho que o orçamento, ele dá um norte pra a gente [...] no orçamento você consegue parar, pensar. Eu acho que ajuda muito nessa parte de autorreflexão mesmo. Então será que realmente eu preciso? Eu tenho condições de executar esse projeto ano que vem? O que eu tenho que fazer para me preparar para esse projeto? Aí não só financeiramente, mas na parte de pessoas, estrutural. Então eu acho que isso ajuda muito nessa autorreflexão e o acompanhamento dele, também pensar.

O termo “a gente faz” expressado por E4 remete tanto a externalização quanto à objetivação como algo materializado entre os gestores. Houve a tipificação recíproca das formas de ações (momento da objetivação) relacionadas ao orçamento por envolver mais de dois atores. “O pensar” e “a autorreflexão” que o orçamento provoca em sua vida cotidiana, evidenciando mais uma vez a internalização do orçamento como também sua externalização. Já o “acompanhamento” indica que o uso do instrumento está objetivado na empresa. Por sua vez, esse acompanhamento também assinala a nova externalização, pois provavelmente exigirá ações por parte dos gestores com relação aos resultados obtidos que serão objetivadas, seja pela satisfação de alcançar as metas ou as cobranças por não alcançar, e novamente internalizadas como metas a alcançar ou pontos a corrigir.

Percebe-se a objetivação do orçamento também no comentário de E5 quando afirma que “O orçamento nos dá o norte [...] sem o orçamento, mesmo eu que estou há muito tempo aqui e, eu sei até aonde eu posso chegar, mas eu preciso primeiro ver como o orçamento é trabalhado. O orçamento para mim, para mim como profissional, ele me dá chão.” O orçamento faz parte da realidade cotidiana dos gestores da empresa e sua objetivação pode ser percebida na afirmação de que mesmo com tempo de empresa E5 precisa ver o orçamento para se certificar para fazer o melhor para a empresa além de lhe possibilitar alguma segurança quanto às decisões pertinentes.

Também por meio da externalização e da objetivação foi compartilhado um sistema de significado associado com o planejamento e controle orçamentário. O que, por sua vez, caracterizou o universo simbólico e reforçou sua importância para a ação dos gestores envolvidos com o processo bem como para a manutenção da realidade (momento da internalização) orçamento. Esse universo simbólico representa um vocabulário comum de conhecimentos entre os gestores ao referir-se ao orçamento. Essa perspectiva pode ser observada no que relatou E8 sobre o orçamento:

É você manter a empresa financeiramente no rumo certo. É você saber até onde você pode chegar e você poder controlar isso para o próximo período. Você tem uma meta, você sabe para aquela meta quanto que você pode gastar até onde você pode gastar. Então você consegue controlar isso. Você consegue saber se você está dentro ou está fora, e aí você consegue ter empresa na mão. Você não administra a empresa no escuro, você administra a empresa nas claras.

Em outras palavras, o planejamento e o controle orçamentário foram encarados como um conceito simbólico para refletir as relações entre questões financeiras e a continuidade da empresa (E1; E3; E8; E11). Com isso, observou E3, “a gente precisa usar o orçamento para um crescimento sustentável, para garantir saúde financeira e crescimento. Então a gente precisa ter uma geração de caixa para continuidade da empresa. Para uma continuidade sustentável a gente precisa ser gerido por um orçamento”.

A partir desta perspectiva, o planejamento, o controle orçamentário e os relatórios gerados foram percebidos como meio simbólico que fornecem um quadro conceitual comum para ver, pensar e propor alternativas relacionadas às metas de cada setor em consonância com o planejamento estratégico. Nesses termos, o fundador evidenciou que “orçamento é um, é o horizonte. Como é que eu falo? É a tela mental, é a tela da empresa. Para mim, é a tela da empresa. Tem os objetivos, tem as metas, tem as ações, tem tudo, mas o orçamento está embutido nisso. Muito muito para curto prazo”.

O estágio de internalização pode ser observado quando o planejamento e o controle orçamentário, com seu sistema de significados, foram retrocedidos na consciência tornando parte do mundo interiorizado do sujeito individual. O instrumento e seu significado foram apreendidos como forma de pensar comum dentro da empresa que são transmitidos por meio de interações sociais entre os gestores e funcionários. A Tabela 2 apresenta de forma resumida excerto de algumas evidências para exemplificar os momentos que representam em relação a tríade dialética.

Tabela 2 - Excerto de evidências e momentos que representam

| Excerto das evidências | Momentos que representam |
|---|---|
| A gerente administrativa financeira vai ter uma versão, porque ela participou desde o primeiro orçamento. O orçamento foi eu e ela, os primeiros. Aí a gente começou em 2007 mais ou menos. (Sucessor). | Externalização (envolvendo dois atores, sucessor e gerente administrativa-financeira) |
| [...] Mas depois que a gente começou a ter o orçamento, conseguiu, começou a controlar melhor as contas da empresa [...] (E8). A gente faz geralmente um planejamento para 5 anos que é mais a longo prazo, mas o orçamento geralmente faz de um ano para o outro, e a gente consegue nortear as ações, porque quando eu penso no orçamento eu acabo pensando em quais os projetos que eu quero fazer a curto e médio prazo [...] (E4). | Objetivação – habitualização e tipificação recíproca da ação – mais de dois atores |
| [...] E depois que o sucessor fez essa administração junto com a gerente administrativa/financeira ali no financeiro a gente teve essa virada [...] (E8). | Objetivação - tipificação recíproca de papéis (sucessor e gerente administrativa/financeira) |
| [...] E a gente passou bons anos com a empresa fechando positivo, controle de orçamento e tudo mais [...]. (E8) | Objetivação – institucionalização |
| [...] a gente conseguiu ter essa mudança (E8). | Objetivação - legitimação |
| [...] No orçamento você consegue parar, pensar. Eu acho que ajuda muito nessa parte de autorreflexão mesmo. Então será que realmente eu preciso? Eu tenho condições de executar esse projeto ano que vem? O que eu tenho que fazer para me preparar para esse projeto? Aí não só financeiramente, mas na parte de pessoas, estrutural. Então eu acho que isso ajuda muito nessa autorreflexão e o acompanhamento dele, também pensar (E4). | Internalização – socialização secundária de um gestor Internalização – autorreflexão Externalização e Objetivação – eu tenho que fazer para me preparar para esse projeto Internalização – acompanhamento dele |
| É você manter a empresa financeiramente no rumo certo. É você saber até onde você pode chegar e você poder controlar isso para o próximo período. Você tem uma meta, você sabe para aquela meta quanto que você pode gastar até onde você pode gastar. Então você consegue controlar isso. Você consegue saber se você está dentro ou está fora, e aí você consegue ter empresa na mão. Você não administra a empresa no escuro, você administra a empresa ‘nas claras’ (E8). | Internalização – manutenção da realidade orçamento |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como resultado desse ciclo em relação ao planejamento e controle orçamentário, houve a construção de um sistema de símbolos (conhecimentos e crenças) com significados a ele relacionados que foram construídos e reconstruídos caracterizando essa realidade. O instrumento se tornou uma linguagem formal estruturada que contribuiu para seu uso em função do planejamento operacional. Convém destacar que a tríade ocorre de maneira simultânea e, segundo Berger e Luckmann (2014), não faz sentido analisá-las de maneira isolada.

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O processo sucessório inclui multiestágios ao longo do tempo e no estudo, os estágios foram entendidos como o de planejamento do processo sucessório, treinamento e desenvolvimento do sucessor e da transferência de poder e de propriedade (Le Breton- Miller et al., 2004; Daspit et al., 2017), que envolveram ações e eventos no decorrer do tempo. Dessa forma, o caso revelou que apesar de não ter sido formalizado em termos documentais ou de comunicação, o processo sucessório está acontecendo. No seu início de maneira mais implícita, e, posteriormente de maneira mais explícita.

Diante das evidências a partir das observações e entrevistas foi possível notar que decisões quanto ao processo sucessório intergeracional envolvem fatores emocionais dos atores (fundador e sucessor) que têm impacto relevante no processo. No caso, o fundador precisa sentir que o sucessor tem vocação para o negócio e a fundadora tem relevante papel no processo ao fazer a mediação das relações entre fundador e sucessor. Assim foi possível compreender que o processo de sucessão tem sido construído pela interação dos atores, processos e contextos por meio de ações do antecessor e do sucessor, porém com interação menor entre dois.

Percebeu-se que não houve o planejamento do processo, o que ocasionou alguns impasses que poderiam ter sido evitados no decorrer do processo. Apesar disso, o sucessor, ao vivenciar a realidade da empresa, buscou o seu desenvolvimento por meio de diversos cursos de capacitação e treinamento, e com participação ativa em diferentes instituições representativas do meio empresarial, em nível local, regional, estadual e nacional, o que lhe conferiu legitimidade e confiança perante os gestores. Além disso, houve transferência de liderança para o sucessor de maneira temporária e, também, transferência de propriedade para os herdeiros realizada mediante a criação de uma *holding* familiar.

As ações destacadas foram internalizadas pelos atores mantendo a realidade do processo sucessório e que tem reflexo na gestão da empresa. A gestão da empresa foi construída pelo fundador com base em suas ações históricas e interações, sendo internalizada pelo sucessor mediante a socialização primária e secundária. A forma de gerir internalizada pelo sucessor permitiu, a partir de suas vivências e conhecimentos, a busca de novas ideias estratégicas que ele colocou em prática por meio de ações deliberadas (King & Anderson, 2002) com o apoio e em interação com os gestores.

Foi possível perceber que a filosofia, a visão, a missão e os objetivos da empresa têm por base as ações históricas dos fundadores. Assim, o sucessor, a partir de novos conhecimentos e hábitos, focou na formalização do SCG e em seu instrumento planejamento e controle orçamentário, que tem como características a participação dos gestores. Atualmente há dificuldade quanto ao alcance de metas no setor de vendas, o acompanhamento de cumprimento de metas e prazos é realizado, porém com ações tímidas de correção; por fim, sua finalidade de uso está relacionada ao planejamento operacional e comunicação dos planos. Dessa forma o planejamento e o controle orçamentário foram construídos socialmente a partir da ação do antecessor, que se materializou de forma objetiva e subjetiva no processo de gestão e do sucessor, a partir da socialização de novos hábitos num contexto sucessório.

Segundo a CSR, uma realidade social é construída por meio da externalização, da objetivação e da internalização de ações que permitem a transferência de conhecimentos entre indivíduos em interação. As evidências, apresentadas no estudo, revelam que novos

conhecimentos e crenças caracterizaram uma linguagem simbólica em relação ao planejamento e controle orçamentário que foram construídos como realidade, cujo significado relaciona-se com à continuidade sustentável da empresa familiar. O planejamento e controle orçamentário manifestam as preferências dos proprietários e dos gestores de forma simbólica, ao serem meios de conversa, expressão de valores e linguagem de consenso. Portanto, observa-se que a realidade objetiva do planejamento e de controle orçamentário foi construída socialmente quando de sua socialização por meio da externalização, objetivação e internalização das ações do antecessor e do sucessor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para a investigação consistiu em compreender a construção social do planejamento e controle orçamentário no contexto de sucessão intergeracional em uma empresa familiar. Utilizou-se a abordagem teórica da CSR de Berger e Luckmann (2014) como fundamento analítico-interpretativo na busca de atingir o propósito da investigação. Desenvolvida por meio de um estudo de caso qualitativo único em uma empresa familiar brasileira de médio porte que, e que se encontra em momento peculiar de sucessão intergeracional.

O que despertou o interesse pela implantação do instrumento foi o conhecimento adquirido pelo sucessor quando de sua socialização secundária, ao buscar uma educação formal adicional em um MBA em gestão empresarial, que internalizou a finalidade do instrumento para suporte à tomada de decisões. Tal vivência se deu em momento do processo sucessório em que o sucessor já atuava na gestão, especificamente na área administrativa e estava em desenvolvimento profissional. A implantação e a implementação do instrumento lhe conferiram confiança e legitimidade como líder conforme evidenciado pelos gestores.

O estudo mostrou que a base de conhecimento do sucessor começou na infância – socialização primária - e seguiu sendo construído por meio de fontes internas e externas – socialização secundária (Berger & Luckmann, 2004). No conhecimento prévio do sucessor, houve a integração de novos conhecimentos num processo evolutivo de capacitação como também de vivências e construção de redes de relacionamentos. A pesquisa ofereceu a compreensão de que a implantação e o desenvolvimento do instrumento como realidade social estão relacionados com a socialização secundária do sucessor e com a motivação que o faz buscar capacitação, sendo essa oferecida interna, como também, externamente.

No decorrer do processo sucessório o sucessor, portador de uma nova visão de gestão, buscou construir, diferindo em alguns aspectos da visão de gestão do fundador. A nova visão derivou das novas capacidades e das habilidades desenvolvidas pelo sucessor, que foram relevantes para a aceitação da sua liderança pelo fundador, pela família e, principalmente, pelos gestores e que se apoiam em instrumentos do SCG. Assim, foi possível observar o pressuposto de que a realidade objetiva do planejamento e de controle orçamentário foi construída socialmente quando de sua socialização por meio da externalização, objetivação e internalização das ações do antecessor e do sucessor.

Apesar de ter sido possível identificar elementos do processo de sucessão na empresa investigada, com base na literatura e nas evidências, foi percebido que o processo de sucessão de fato não aconteceu, por não ter ocorrido a construção dessa realidade considerando a interação pai e filho. Uma socialização secundária comum entre ambos permitirá que o fundador e o sucessor encontrem um ponto em que os conhecimentos empreendedores e do SCG sejam transferidos e socializados entre eles.

Esses resultados permitem contribuir com o entendimento da forma pela qual o significado do planejamento e controle orçamentário foi construído sob olhar do sujeito, valorizando os aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno a partir do processo sucessório intergeracional. Em termos de contribuição prática, a pesquisa possibilitou, para os fundadores

e para o sucessor da empresa investigada, reflexões sobre como o instrumento planejamento e controle orçamentário podem auxiliar os gestores em suas atividades diárias em contexto sucessório. Além de reflexões sobre o processo sucessório que se fizeram evidentes no decorrer da pesquisa, envolvendo a necessidade de seu planejamento ao considerar o que já foi desenvolvido até então e a continuidade da empresa como familiar.

Recomenda-se a realização de futuras pesquisas interessadas em discutir o fenômeno em outras empresas familiares que guardem semelhanças quanto ao porte e a estrutura da empresa investigada para que entendam o processo sucessório e utilizem o planejamento e controle orçamentário. Como limitações, destaca-se que o principal instrumento de coleta e análise de dados foi a pesquisadora, podendo ser influenciada por seus vieses e dos entrevistados, como também a subjetividade ou de falhas na coleta, na análise e na interpretação dos dados, além da coleta de dados ser transversal sobre um fenômeno longitudinal.

REFERÊNCIAS

- Barnes, B. (2016). On The Social Construction of Reality: Reflections on a Missed *Opportunity*. *Human Studies*, 39(1), 113-125.
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 55(4), 137-146.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade*. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Editora Vozes.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Bracci, E., & Maran, L. (2012). The role and use of management accounting systems (MAS) in family firms: a case study. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).
- Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2017). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306-323.
- Carrieri, A. de P., & Lopes, F. T. (2012). “O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome”: histórias de família em uma organização. *REGE-Revista de Gestão*, 19(1), 3-20.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2019). Il cambiamento dei sistemi di controllo manageriale e il processo di successione nelle imprese familiari. Quali possibili relazioni? *Management Control*, 1, 17-44.
- Chenhall, R. H.; & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 414-432.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Weiss, J. M. (2013). The social construction, challenge and transformation of a budgetary regime: The endogenization of welfare regulation by institutional entrepreneurs. *Accounting, Organizations and Society*, 38(5), 333-364.
- Cruz, A. L. A., & Oliveira, J. L. de. (2014). Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39).
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Dreher, J. (2016). The Social Construction of Power: Reflections Beyond Berger/Luckmann and Bourdieu. *Cultural Sociology*, 10(1), 53-68.
- Ekholm, B-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J-F. (2002). Reconciling conflicting roles of budgets: review and survey of corporate practices. *Working paper, Rice University and INSEAD*.
- Gaskell, G. (2017). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (pp. 64-89). Petrópolis: Editora Vozes.
- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209-230.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

- Hansen, S. C., Van Der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Hoffman, S. G. (2015). The Practical Use of Other Realities: Taking Berger and Luckmann into the Wild. *Cultural Sociology*, 10(1), 109-124.
- Hope, J., & Fraser, R. (1997). Beyond budgeting: breaking through the barriers to “the third wave.”. *Management accounting*, 1997, 20-26.
- Hornigren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2003). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2017). Management accounting and leadership construction in family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189-207.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A., & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, 9(2), 191-211.
- Oliveira, J. L De; Albuquerque, A. L; & Pereira, R. D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33.
- Perren, L., & Grant, P. (2000). The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management Accounting Research*, 11(4), 391-411.
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Da Silva Carpes, A. M. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.
- Quinn, M., Hiebl, M. R., Moores, K., & Craig, J. B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*, 28(4), 529-546.
- Rutherford, B. A. (2003). The social construction of financial statement elements under Private Finance Initiative schemes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 372-396.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors’ leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235-255.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science*, 493-511.
- Segre, S. (2016). Social constructionism as a sociological approach. *Human Studies*, 39(1), 93-99.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.
- Songini, L., Gnan, L., Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Stake, R., E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Teston, S. De F.; Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In M. Caldas, R. Fachin, T. Fischer (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 196-219). São Paulo: Atlas.
- Vamosi, T. S. (2000). Continuity and change; management accounting during processes of transition. *Management Accounting Research*, 11(1), 27-63.
- Vamosi, T. S. (2005). Management accounting and accountability in a new reality of everyday life. *The British Accounting Review*, 37(4), 443-470.
- Vera, H. (2016). Rebuilding a classic: The social construction of reality at 50. *Cultural Sociology*, 10(1), 3-20.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Welsch, G. A. (1996). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.