

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ISNALDO DE SOUZA BONFIM

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL, CULTURA NACIONAL E
IMIGRAÇÃO: UM ESTUDO COM PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS
ORIENTAIS INSTALADOS NO BRASIL**

RECIFE

2018

ISNALDO DE SOUZA BONFIM

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL, CULTURA NACIONAL E
IMIGRAÇÃO: UM ESTUDO COM PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS
ORIENTAIS INSTALADOS NO BRASIL**

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

Orientador: Prof. Cláudio de Araújo Wanderley
Ph.D.

RECIFE

2018

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B695p	<p>Bonfim, Isnaldo de Souza Práticas de contabilidade gerencial, cultura nacional e imigração: um estudo com pequenos e médios empresários orientais instalados no Brasil / Isnaldo de Souza Bonfim. - 2018. 102 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Cláudio de Araújo Wanderley, Ph.D. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018. Inclui referências e apêndices.</p> <p>1. Contabilidade gerencial. 2. Cultura nacional. 3. Imigração. I. Wanderley, Cláudio de Araújo (Orientador). II. Título.</p>
657 CDD (22. ed.)	UFPE (CSA 2018 – 080)

ISNALDO DE SOUZA BONFIM

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL, CULTURA NACIONAL E
IMIGRAÇÃO: UM ESTUDO COM PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS
ORIENTAIS INSTALADOS NO BRASIL**

Dissertação submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 23 de março de 2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Cláudio de Araújo Wanderley, Ph.D. (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D. (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Examinador Externo)
Universidade Federal da Paraíba.

Dedico à minha família, e, de forma especial, à minha avó Regina, meu anjo que foi para o céu acompanhar a conclusão dessa obra.

AGRADECIMENTOS

Eu tenho a certeza que para todos que percorreram e estão percorrendo este caminho as barreiras são muitas, todos temos sofrimentos, perdas e dificuldades, são muitos finais de semanas sem sair de casa, noites de sono reduzidas, abrir mão de festas e eventos presentes para ter uma recompensa no futuro, poucos entendem o valor desses sacrifícios.

Gostaria de ter passado essa jornada sem tantas dores, sem ter tido uma enorme perda que foi a da minha avó querida, sem ter passado dias no hospital e em meio a dores superar e continuar escrevendo, sem ter que dizer por várias vezes a meu amado filho que hoje não poderia jogar futebol com ele, sem ter que dizer aos meus pais que não poderia sair com eles nesse final de semana, sem ter que dizer não a vários amigos. Todos esses foram momentos difíceis que tiveram que ser superados e me fortaleceram para chegar até aqui.

A todos que estiveram presentes na minha vida meus sinceros agradecimentos, e aos que estão percorrendo este caminho, tenham a certeza que vai valer a pena.

Com muita alegria agradeço:

A Jesus Cristo nosso senhor.

Aos meus pais João e Efigênia que foram sempre presentes e mesmo sem muito conhecimento acadêmico me deram a educação necessária para entender que o esforço leva à recompensa.

Ao meu filho Hugo Henrique, fonte maior de minha motivação e que com seus sorrisos e alegria sempre me faz querer lutar ainda mais.

Ao meu orientador, Professor Cláudio de Araújo Wanderley Ph.D., um verdadeiro parceiro, a quem serei eternamente grato por me dar um exemplo de excelência acadêmica me ajudando em todas as etapas e tornando meu sonho em realidade.

Ao Professor Luiz Carlos Miranda, Ph.D. por me colocar no caminho certo, me dar oportunidades e ser um grande conselheiro.

A minha esposa Priscilla Maria, que me deu o suporte necessário, que teve muita paciência e foi companheira em todos os momentos.

Ao Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, por me dar uma grande honra de compor a banca examinadora com suas considerações.

A Josineide Felinto, Edvaldo Viana, Mariângela Krodel e Leonardo Gonçalves que em diversas situações me deram exemplos de como ser cada vez mais eficiente e eficaz.

A todos da minha turma de mestrado, equipe totalmente demais, por serem guerreiros e guerreiras na luta para conclusão dessa difícil jornada.

A todos os professores do Mestrado em Ciências Contábeis da UFPE, pelos exemplos e motivações nas aulas.

Aos empresários Chineses e Brasileiros participantes da pesquisa, que tiveram a disponibilidade e contribuíram para atingir minha meta.

A equipe de contabilidade e administrativa da empresa Casas Leo que sempre torceram para o meu sucesso desde o início dessa jornada.

Aos professores da FOCCA Daniel Cunha, Marcos Calado e José Bartolomeu que me inspiraram a seguir o mundo acadêmico.

Aos empresários Chineses Sr. Chau e Sra. Lili, membros da Associação da comunidade Chinesa de Recife-PE Brasil, pelo grande apoio durante as pesquisas.

Ao professor Xue Huái Zhì e a professora Crystal Zhu ambos do Instituto Confúcio da Universidade de Pernambuco.

Aos meus amigos e amigas que entenderam esse momento de distância e mesmo assim torceram e acreditaram que esse dia chegaria.

Aos alunos da graduação e pós-graduação das faculdades FOCCA, São Miguel e Santa Helena, que não apenas aprendem mais também nos ensina muito a cada dia.

Aos servidores e estagiários do PPGCC da UFPE que sempre deram o devido apoio e colaboração as demandas da nossa turma.

A todos e a todas que de forma direta e indireta contribuíram para a realização desse meu sonho, serei sempre grato a todos.

“Obstáculos são aqueles perigos que você vê quando tira os olhos do seu objetivo”. Henry Ford.

RESUMO

Levando em consideração a crescente imigração de orientais em especial Chineses, em diversos países, inclusive o Brasil, a presente pesquisa tem por objetivo analisar se as práticas e a importância dada a ferramentas de contabilidade gerencial adotadas por pequenos e médios empresários Chineses instalados no Brasil se diferenciam das utilizadas pelos Brasileiros. Foi empregado o método de aplicação de questionário para coleta de dados disponível em versão online e impressa nos idiomas português, mandarim e inglês, foi aplicado um questionário em 131 empresas sendo 68 empresas de empresários Chineses instalados no Brasil e 63 empresas de empresários Brasileiros. O questionário envolveu perguntas sobre as principais práticas de contabilidade gerencial dividida em quatro grupos: orçamento, avaliação de desempenho, informações para tomadas de decisões, controle e avaliação financeira; e também questões sobre cultura nacional estando elas divididas em quatro grupos: distância do poder, aversão a incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade, todas com o objetivo de verificar a ligação entre aspectos culturais e de imigração com o uso da contabilidade gerencial. Nas análises dos dados foi verificado que os Brasileiros utilizam com maior frequência e dão maior importância aos grupos de ferramentas de contabilidade gerencial analisados. Sobre a importância dada às ferramentas de contabilidade gerencial os testes das hipóteses foram significativos para todos os quatro grupos: orçamento, informações para tomadas de decisões e controle e avaliação financeira. Tratando-se de frequência de uso os testes das hipóteses foram significativos para 3 grupos: orçamento, informações para tomadas de decisões e controle e avaliação financeira e não foi significativo para avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Cultura nacional. Imigração. Chineses. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Taking into account the growing immigration of Orientals especially Chinese in several countries including Brazil, the present research aims to analyze if the practices and the importance given to management accounting tools adopted by small and medium Chinese entrepreneurs installed in Brazil differ from the ones Brazilians. The questionnaire was applied to collect data available online and printed in the Portuguese, Mandarin and English languages. A questionnaire was applied to 131 companies, of which 68 Chinese entrepreneur companies were installed in Brazil and 63 were Brazilian entrepreneurs. The questionnaire involved questions about the main practices of managerial accounting divided into four groups: budget, performance appraisal, information for decision-making and financial control and evaluation, as well as questions about national culture divided into four groups: distance from power, aversion to uncertainty , individualism versus collectivism and masculinity versus femininity, all aimed at verifying the connection between cultural and immigration aspects with the use of managerial accounting. In the analysis of the data it was verified that the Brazilians use with more frequency and give more importance to the groups of management accounting tools analyzed. On the importance given to the tools of managerial accounting the tests of the hypotheses were significant for the four groups: budget, information for decision making and control and financial evaluation. In terms of frequency of use hypothesis tests were significant for 3 groups: budget, information for decision making and control and financial evaluation and was not significant for performance evaluation.

Keywords: Management accounting. National culture. Immigration. Chinese. Small and medium-sized enterprises.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudo sobre contabilidade gerencial em PME com aplicação de questionário.....	24
Quadro 2: Diferenças entre baixa e alta dimensão de distância do poder.....	26
Quadro 3: Diferenças entre individualismo e coletivismo.....	28
Quadro 4: Diferenças entre masculinidade e feminilidade.....	29
Quadro 5: Diferenças entre cultura com baixa e alta aversão a incerteza.....	30
Quadro 6: Diferenças entre orientação de curto e de longo prazo.....	31
Quadro 7: Estudos comparativos realizados sobre cultura nacional.....	32
Quadro 8: Estudos relacionados com contabilidade gerencial e cultura nacional.....	34
Quadro 9: Índice de distância do Poder.....	36
Quadro 10: Individualismo versus coletivismo.....	36
Quadro 11: Masculinidade versus feminilidade.....	37
Quadro 12: Aversão ao risco.....	38
Quadro 13: Composição do questionário.....	41
Quadro 14: Estudos e referências para o questionário.....	42
Quadro 15: Etapas de realização da pesquisa.....	44
Quadro 16: Agrupamento das questões sobre contabilidade gerencial.....	46
Quadro 17: Agrupamento das questões sobre cultura nacional.....	47
Quadro 18: Resumo dos testes das hipóteses.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Alfa de Cronbach para o grupo de questões analisadas.....	48
Tabela 2: País de nascimento dos participantes.....	50
Tabela 3: Gênero dos Participantes.....	50
Tabela 4: Média de idade dos participantes.....	51
Tabela 5: Grau de escolaridade dos respondentes.....	51
Tabela 6: Cargo que ocupa na empresa.....	52
Tabela 7: Segmento das empresas participantes.....	52
Tabela 8: Estado das empresas participantes.....	53
Tabela 9: Número de empregados e Tempo de fundação.....	54
Tabela 10: Importação de mercadorias.....	54
Tabela 11: Importância do orçamento.....	55
Tabela 12: Frequência de uso do orçamento.....	56
Tabela 13: Importância dada as ferramentas de avaliação de desempenho.....	57
Tabela 14: Frequência de uso das ferramentas de avaliação de desempenho.....	58
Tabela 15: Importância das informações para tomada de decisões.....	59
Tabela 16: Frequência de uso das informações para tomada de decisões.....	59
Tabela 17: Importância e utilização dos controles e avaliação financeira.....	60
Tabela 18: Frequência de utilização dos controles e avaliação financeira.....	61
Tabela 19: Análises das questões sobre Distância do Poder.....	62
Tabela 20: Análises das questões sobre Aversão a Incerteza	62
Tabela 21: Análises das questões sobre Individualismo versus Coletivismo.....	63
Tabela 22: Análises das questões sobre Masculinidade versus feminilidade.....	64
Tabela 23: Análises das questões sobre cultura nacional agrupadas.....	65
Tabela 24: Análises das questões sobre importância da contabilidade gerencial agrupadas.....	66
Tabela 25: Análises das questões agrupadas sobre uso da contabilidade gerencial.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 objetivo geral	17
1.2.2 objetivo específico.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DA PESQUISA	20
2.1 O USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS PME.....	20
2.1.1 Orçamento.....	21
2.1.2 Avaliação de desempenho.....	22
2.1.3 Informações para tomada de decisões.....	22
2.1.4 Controle e avaliação financeira.....	23
2.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS PME	23
2.3 CULTURA NACIONAL E GESTÃO	26
2.4 CULTURA NACIONAL E CONTABILIDADE GERENCIAL, HIPÓTESES DA PESQUISA..	33
3 METODOLOGIA	40
3.1 MÉTODO DE PESQUISA E TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO.....	40
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	40
3.3 ACESSO A AMOSTRA	42
3.4 PROCEDIMENTOS	43
3.5 PROTOCOLO ÉTICO: Garantia de Anonimato e Confidencialidade.....	45
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	45
3.7 ALFA DE CRONBACH.....	48
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
4.1 ANÁLISE DESCRIPTIVA	50
4.1.1 Análise descritiva dos participantes	50
4.1.2 Análise descritiva das empresas.....	52
4.2 IMPORTÂNCIA E USO DAS FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL	55
4.2.1 Importância e uso do orçamento.....	55

4.2.2 Importância e uso das ferramentas de avaliação de desempenho	56
4.2.3 Importância e uso das ferramentas de informações para tomada de decisões	58
4.2.4 Importância e uso dos controles e avaliação financeira.....	60
4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ENVOLVENDO CULTURA NACIONAL	61
4.4 TESTES DE HIPÓTESES.....	64
4.4.1 Dimensões da cultura nacional.....	64
4.4.2 Hipóteses da pesquisa.....	66
 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	 70
 REFERÊNCIAS	 72
 APÊNDICES.....	 80
APÊNDICE A – Questionário versão em português	81
APÊNDICE B – Questionário versão em mandarim	91
APÊNDICE C – Teste-t das amostras	101

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em contabilidade gerencial consistentemente aponta uma ligação entre cultura nacional e as práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelos gestores. Baskerville (2005) aponta que os pesquisadores gerenciais devem estar de acordo que as variáveis comportamentais mudam conforme a origem dos envolvidos, esse ponto de vista é defendido por Hofstede (2003) que afirma que existe uma forte ligação da etnia com a sua nação e que necessita estar íntegro na metodologia de pesquisa adotada.

Nesse contexto, é necessária essa consciência que as diversas culturas possuem diversos princípios éticos para que pesquisadores possam dar continuidade na investigação do desenvolvimento de ações de contabilidade gerencial sobre uma visão cultural (CHAN, 2012).

Existe uma diversidade de situações a ser explorada nos aspectos culturais dentro de uma organização; para Harrison (1999) a maneira em que a cultura de um país influencia na conduta dos empregados é bastante complicada, em que um grupo de ações gerenciais pode não ter a mesma aplicabilidade em culturas diversificadas, chegando ao entendimento de que a cultura tem um grande peso sobre os dilemas que as organizações podem apresentar em todos os países.

Os estudos envolvendo aspectos culturais vem se destacando e a importância de entender as diversidades é muito importante dentro de uma organização que se relaciona com culturas de outros países, a visão de Peng et al. (2001) é que as individualidades das culturas estão em ênfase nas abordagens pós-modernas, que em algumas situações não dão oportunidades quando se quer fazer confrontação intercultural. Esse é um dos grandes desafios de estudos envolvendo cultura, em que o julgamento do indivíduo seja tratado em outras áreas e com métodos que se tornem relevantes em grau psicológico e cultural.

Existe a necessidade de envolver aspectos da cultura nacional em estudos gerenciais para que ocorra uma melhor compreensão de sistemas empresariais gerando uma visão diferenciada aos empresários; Green e Murphy (1996) acreditam que pesquisas envolvendo sistemas de auxílio organizacional na sua maior parte tem uma visão racional e lógica é indicado uma perspectiva cultural que certamente ajudaria no crescimento da compreensão do sistema de auxílio executivo nas empresas.

A relação entre cultura nacional e contabilidade gerencial também foi identificada na literatura. Guerreiro, Frezatti, e Casado (2006) destacam que existem elementos involuntários nas empresas que são encarregados pela estruturação da contabilidade gerencial, e esses

elementos tem explicação por ser hábitos formados inconscientemente pela dimensão cultural nacional e organizacional.

Dessa forma, considerando a necessidade de desenvolvimento de novas pesquisas relacionando a cultura nacional com a contabilidade gerencial, este estudo trará sua contribuição com uma visão dos impactos quanto ao uso e a importância da contabilidade gerencial de pequenas e médias empresas de orientais instalados no Brasil e comparará com empresários de origem brasileira. Essa pesquisa visa ajudar no entendimento a influência na evolução de práticas gerenciais desses orientais que podem se adequar a cultura nacional para desenvolver o seu negócio, bem como contribuir para os acadêmicos no entendimento da utilização e importância que pequenos e médios empresários dão à contabilidade gerencial no contexto de imigração.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Um caminho que ajuda na evolução da pesquisa sobre aspectos gerenciais é sua forma comparativa e seus impactos; Schwartz e Bilsky (1987) em seus achados identificaram que pesquisadores de culturas diversificadas tem a opção de fazer comparações de crenças que, envolvidas com aspectos motivacionais de forma universal, ajudam a identificar se essas crenças culturais têm características orais ou uma visão universal.

Tratar as dificuldades das pesquisas ajuda a entender as diversidades e formatar conceitos; nesta visão, Schaffer e Riordan (2003) defendem que podem existir, de forma iminente em pesquisas transculturais, aspectos como correspondência semântica, conceitual e de escala, portanto, os entrevistados de diversos contextos culturais tem mais possibilidade de ter diversos conceitos e referências internas com diversificadas escalas e formatos de respostas que são admissíveis em mecanismos de pesquisa.

É necessário realizar avanços e superar as dificuldades dos estudos que englobam contabilidade gerencial; Bouwens e Abernethy (2000) descrevem que os estudos envolvendo os sistemas de contabilidade gerencial têm limitações devido ao foco no entendimento das diversas preferências estratégicas nesses sistemas, gerando resultados de forma de dupla interpretação e com diversas recomendações de pesquisas futuras para conseguir entender os diversos desentendimentos nas publicações realizadas.

Em estudos anteriores, de acordo com Kanagaretnam, Lim e Lobo (2013), pesquisadores analisaram a influência da cultura nacional que ocorre em uma nação como o uso

dos sistemas e valores contábeis (GRAY 1988; SALTER; NISWANDER 1995; RADEBAUGH et al., 2006). E outras pesquisas onde, por exemplo, (NABAR; THAI 2007; DOUPNIK 2008; HAN et al., 2010), trataram da relação existente entre a cultura nacional e o gerenciamento de resultados. Com isso, existem poucos trabalhos envolvendo os movimentos imigratórios que continuam ocorrendo e relacionando o impacto desses movimentos na contabilidade gerencial, para demonstrar como as características e diferenças culturais refletem na importância e no uso da contabilidade gerencial.

Por esses pontos abordados e os fatos da problemática, este estudo tem o objetivo de responder à questão a seguir: **As práticas de contabilidade gerencial adotadas e a importância dada pelos orientais instalados no Brasil se diferenciam a dos empresários brasileiros?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do presente estudo é identificar se os usos e a importância das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelos orientais são similares ou diferentes das práticas usadas por empresários brasileiros.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Descrever de quais práticas os gestores orientais instalados no Brasil se utilizam mais.
- Identificar se os aspectos da cultura nacional influenciam nas atuais práticas de contabilidade gerenciais de orientais instalados no Brasil.
- Verificar as diferenças da cultura nacional entre brasileiros e chineses.

1.3 JUSTIFICATIVA

Existem muitos estudos nacionais e internacionais envolvendo contabilidade gerencial e PMEs, com aplicação de questionários (GUL 1991; ROPER, 1997; HOWORTH; WESTHEAD, 2003; EL-EBAISHI et al., 2003; TAPINOS et al., 2005; CASSIA et al., 2005; DÁVILA; FOSTER, 2005; GARENKO; BERNARDI, 2007; GUNAWAN et al., 2008;

ASKARANY et al., 2010; CHAND; DAHIYA, 2010; ILIAS et al., 2010; SOUSA et al., 2005; GRANDE et al., 2011; ST-PIERRE; AUDET, 2011; SAID et al., 2011; BECKER et al., 2011; DURENDEZ et al., 2011; KOBER et al., 2012; ELHAMMA, 2012; LAVIA LÓPEZ et al., 2014), porém poucas dessas pesquisas fazem uma ligação dos impactos da cultura nacional sobre a importância e a frequência de uso na contabilidade gerencial.

Alguns estudos comparativos entre países sobre cultura nacional e gestão a exemplo de (MORRIS; PENG, 1994; JI et al., 2000; CHOW; DENG; HO, 2000; COHEN et al., 2002; ISMAIL; KING, 2005; EFFERIN; HOPPER, 2007), não tratam sobre uma abordagem dos efeitos da cultura nacional para a contabilidade gerencial. Poucas importantes pesquisas como as de (FRUCOT; SHEARON, 1991; HARRISON, 1992; HARRISON 1993; UENO; SEKARAN, 1992; LAU; LOW; EGGLETON, 1995; O'CONNOR, 1995; CHOW; SHIELDS; WU, 1999) tratam de fato os impactos da imigração para a contabilidade gerencial envolvendo as dimensões da cultura nacional desenvolvidas por Hofstede (2001).

É importante desenvolver estudos sobre aspectos da cultura nacional e seu impacto nas pequenas e médias empresas que se torna relevante pela sua capacidade de se entender a evolução de práticas gerenciais dentro dessas organizações. Nessa visão, Mitchell e Reid (2000) destacam que, apesar de não estar em evidência os estudos envolvendo pequenas empresas, essas têm grande potencial de contribuição em pontos como se procede o desenvolvimento da contabilidade gerencial nas mesmas.

Nesse aspecto o uso da teoria da contingência na contabilidade gerencial contribui para fornecer um entendimento sobre as diversas práticas gerenciais adotadas dentro de uma organização, sendo estas cada vez mais utilizadas nos estudos de contabilidade gerencial (OTLEY, 1980). Quanto maior a dedicação na utilização de sistemas de informações contábeis, mais existirá um melhor ganho para a empresa e orientado com a teoria da contingência existe variáveis que impactam nesse resultado que é a combinação da cultura organizacional com as táticas de longo prazo de uma organização (URQUÍA GRANDE; PÉREZ ESTÉBANEZ; MUÑOZ COLOMINA, 2011).

Através do contexto e de acordo com a relevância em abordar em uma escala nacional e internacional os elementos da contabilidade gerencial utilizados por empresários Brasileiros e empresários Chineses instalados no Brasil, justifica-se esse estudo pela contribuição que dará a sociedade devido aos poucos estudos envolvendo imigração e cultura nacional sobre e seus impactos no uso e importância da contabilidade gerencial.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo foi direcionado às pequenas e médias empresas instaladas no Brasil de empresário de origem Chinesa e empresários de origem Brasileira e por este motivo está restringida a estes dois públicos, não sendo possível, desta forma, fazer inferências a outras empresas presentes em outros países. Da mesma maneira, os resultados obtidos desse estudo permitiram realizar uma característica geral dos dois grupos de empresas estudadas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos além dos elementos pós-textuais: referências e apêndices. O primeiro capítulo está destinado à introdução tratando do foco da pesquisa com uma visão geral sobre contabilidade gerencial e sobre cultura nacional. Também contém os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, a sua justificativa e a delimitação do estudo.

O segundo capítulo abrange a revisão da literatura dando atenção aos conceitos das práticas de contabilidade gerencial com a sua importância e utilização em pequenas e médias empresas. Envolve também neste capítulo conceitos de cultura nacional e suas dimensões bem como a relação de contabilidade gerencial e cultura nacional.

O terceiro capítulo está dedicado a detalhar os procedimentos metodológicos que dão um norte para esta pesquisa, foi subdividida nos seguintes itens: método de pesquisa, técnica de investigação, instrumento de pesquisa, população e amostra, procedimentos, tratamento e análise dos dados e um protocolo ético com garantia de confidencialidade e total anonimato aos participantes que contribuíram respondendo ao questionário da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados a partir de uma análise descritiva com teste das hipóteses e discussão a respeito dos principais achados. Foram comparadas as principais diferenças entre Brasileiros e Chineses a respeito da importância dada e a frequência de uso da contabilidade gerencial, além das diferenças da cultura nacional entre os dois grupos, fazendo uma ligação entre os resultados de cultura nacional com os resultados de contabilidade gerencial. E, por último, o quinto capítulo traz as principais conclusões, as percepções a respeito do estudo realizado, as limitações e as devidas sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS PME

Um dos pontos de crescente interesse nas pesquisas da contabilidade gerencial há um bom tempo tem sido a sua atuação nas pequenas e médias empresas, porém, além de empreendedorismo os temas gerenciais como gestão geral, produção e operações tem sido as subdivisões utilizadas nas publicações (LAVIA LÓPEZ et al., 2014).

A utilização de teorias originadas das ciências econômicas, sociologia, psicologia e outras, é a base referencial de muitos autores da área de contabilidade gerencial, de acordo com a questão apresentada na pesquisa ocorre essa interligação com outras disciplinas (NASCIMENTO et al., 2008).

Para que as reações concordantes instantâneas consigam motivar a continuar focado na atual conduta esperada, as ações de mudanças comportamentais têm que priorizar retornos de curta duração, tendo a fácil mudança das novas atitudes comportamentais em rotina que podemos caracterizar como mais efetivas as atitudes planejadas de mudanças (GUERREIRO, 2006).

Referente a formação e uso de informações da contabilidade gerencial nos estudos sobre microempresas não foram identificados os efeitos e impactos desses elementos por causa de fatores externos como mudanças políticas, concorrentes e ações de redução de custos. (ALATTAR; KOUHY; INNES, 2009).

O uso da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas envolvem os costumes de gerenciamento do capital de giro por parte dessas empresas e dentro dos resultados na teoria dos custos, chegou-se à conclusão de que se os gestores ou empresários notassem uma maior margem de retorno poderiam investir melhor os recursos em locais peculiares de gerenciamento do capital de giro (HOWORTH; WESTHEAD, 2003).

Greenhalgh (2000) em uma de suas abordagens entendeu que a contabilidade gerencial é capaz fazer com que uma empresa transnacional de menor porte tenha condições de gerar lucro com uma estratégia adequada a seu negócio, mas não será capaz de enfrentar todos os desafios dos mercados internacionais.

Na adoção das práticas de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas, pode-se destacar que essas organizações sofrem dificuldades em sistemas financeiros e o nível

de adoção de tecnologias não estão coerentes com a necessidade gerencial (COCCA; ALBERTI, 2008).

Estudando a evolução da contabilidade gerencial em pequenos negócios Perren e Grant (2000) destacaram que as rotinas gerenciais desenvolvidas pelos colaboradores inclusive pelo próprio dono, se tornam em uma rotina de ações que ficam sobre controle do seu idealizador podendo ser flexibilizada. Quinn (2011) ressaltou a informalidade dos padrões a seguir dentro das pequenas e médias empresas e que mesmo agindo dessa forma podem estar inclusa diversas práticas de contabilidade gerencial.

As principais práticas de contabilidade gerencial utilizadas nesse estudo foram: orçamento, avaliação de desempenho, informações para tomadas de decisões e controle e avaliação financeira, práticas essas tratadas em diversos estudos como os de (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008; DAVILA; FOSTER, 2007; ARMITAGE, WEBB E GLYNN, 2016).

2.1.1 ORÇAMENTO

Para uma melhor comparação entre possíveis cenários, Jha (1990) diz que para ser encontrado com total detalhamento a disponibilidade dos bens de uma empresa o uso do orçamento é necessário, pois com ele é possível a realização de simulações entre diferentes circunstâncias e, com isso, realizar uma comparação entre o que foi previsto e o que de fato aconteceu.

O orçamento está relacionado com todos os aspectos da contabilidade gerencial, se relacionando com diversas áreas da contabilidade como custos e avaliação de desempenho, com o orçamento é possível planejar o gerenciamento de atividades de uma empresa distribuindo melhor os recursos (COVALESKI et al., 2003).

O orçamento possui vários objetivos dentro de uma organização, dentre esses uma das funções do orçamento é permitir que ocorra a troca de informações das metas estabelecidas alinhada às estratégias da empresa (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

A utilização de forma universal do orçamento é realizada na sua maior parte pelo seu potencial de interligar diversos setores de uma organização em um planejamento macro que atende à diversas finalidades distintas (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003). O desenvolvimento de um orçamento ocorre com um planejamento subentendido, onde se espera que as metas da empresa sejam atingidas e que serva como base para elaboração da ordenação de custos que seguem implícito ao orçamento. (OTLEY, 1999).

Em seu estudo sobre orçamento, Schmidt (1992) propôs uma nova técnica de realizar orçamento conhecida como orçamentação multidimensional, e este tem o objetivo de dividir o orçamento em quatro tipos que são: os produtos, as atividades, os clientes e as estratégias, ajudando a administração a gerir com maior assertividade os recursos necessários para realização das despesas. Orçar investimentos e liquidez assim como os diversos tipos de instrumentos orçamentários fazem parte do processo de orçamentação das empresas (WALLANDER, 1999).

2.1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existe uma forte relação entre avaliação de desempenho e orçamento, pois um dos objetivos do orçamento é a avaliação entre previsto e realizado. O que torna uma medida de avaliação de desempenho produtiva é o fato de alcançar a evolução dos seus objetivos traçados pela organização e, quando passam a dirigir os gestores, acaba se tornando improdutiva (GEORGE, 2007).

Detalhar as informações mais significativas que tem relação com avaliação de desempenho de cada uma das unidades de negócios de uma organização é um relato que deve ser realizado pela contabilidade gerencial (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008).

Existe a necessidade que as pequenas e médias empresas têm de ter mecanismos de avaliação customizados ao seu negócio e suas particularidades; em seus estudos Cocca e Alberti (2010) desenvolveram ferramentas com base em *scorecards* com o objetivo de demonstrar o grau de maturidade das práticas de mensuração de performance.

Visando ter um melhor caminho a seguir, o *benchmarking* foi desenvolvido com objetivo de fornecer um parâmetro de avaliação de desempenho para se ter uma referência interna e externa para estudos e aplicação de melhorias no presente e em situações futuras (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008). Alguns outros pesquisadores como Ittner e Larcker (2001), buscaram em sua pesquisa fornecer uma perspectiva ainda mais abrangente sobre as possibilidades de estudos que se relacionam com as ações e os efeitos das decisões sobre desempenho dos objetivos da empresa.

2.1.3 INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES

Tratando de informações para tomada de decisões para Riahi, (2002) umas das necessidades básicas da contabilidade gerencial é conseguir ter uma boa compreensão dos processos decisórios de uma organização e o *controller*, com essa compreensão consegue fazer uma adequação dos modelos de tomada de decisão mais coerente para a realização de cada organização.

Um dos objetivos mais antigos da contabilidade gerencial é o de fornecer informações importantes para as devidas tomadas de decisões, essas, quando de curto prazo, podem ser utilizadas às informações de custo-volume-lucro, análise de rentabilidade dos produtos e dos clientes, ferramentas de controle de estoque e para as decisões de longo prazo podem ser utilizadas informações para investimentos de capital com taxas de retorno e sistemas mais complexos como o fluxo de caixa descontado (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008).

2.1.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Com o objetivo de fazer a comparabilidade e verificar se ocorreu melhorias ou diminuição nos resultados as medidas financeiras são de forma constante comparadas com períodos anteriores (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008).

Para que o fluxo de caixa descontado seja considerado confiável vai depender que as projeções do fluxo de caixa sejam realizadas de forma precisa sem erros, bem como da assertividade das medições de risco e dos pressupostos utilizados como base para calcular o custo do capital que deve incluir os históricos de risco e retorno (KAPLAN; RUBACK, 1995).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS PME

Existe uma forte necessidade das pequenas e médias empresas entenderem a necessidade da contabilidade gerencial, para Garengo e Bernardi (2007), em seus estudos com PME verificaram que nas empresas analisadas existia o entendimento de investir somente no crescimento do volume do negócio e se faz necessário que essas organizações compreendam a importância e necessidade do investimento gerencial com o objetivo de desenvolver o seu valor agregado.

É importante abordar estudos como o de Miguel Carrillo Rivera, (2007) que destacou a evolução e crescimento das pequenas e médias empresas no Brasil e no México que são economias emergentes, foram bastante comprometidas devido a aspectos internos como

legislação burocrática, imaturidade dos seus mercados de capitais, entre outras, essas empresas foram consideradas de grande importância para surgimento e divisão de riqueza.

Estudos envolvendo controle em pequenas empresas são relevantes para entender a evolução e melhorias adotadas, Davila (2005) trata em seu artigo que a dimensão da empresa é, amplamente a peça fundamental para que se desperte o surgimento de novas ferramentas de controle e o mesmo identifica uma forte ligação empírica de forma bem investida na teoria.

Quadro 1: Estudo sobre contabilidade gerencial em PME com aplicação de questionário

Estudo	Países	Achados
Gul (1991)	Austrália	Observaram os efeitos da adoção de sistemas de contabilidade gerencial em PME e chegaram à conclusão que quanto mais alto o nível de incerteza maior é o efeito positivo no desempenho de sistemas sofisticados de contabilidade gerencial.
Roper (1997)	Irlanda	Analisaram 450 pequenas empresas Irlandesas, e verificaram que as empresas que centralizam seu controle demonstram ter crescimento no seu negócio, porém possuem alguns retornos negativos de rentabilidade.
Howorth and Westhead (2003)	Reino Unido	Analizando sobre as rotinas de gerenciamento do capital de giro em pequenas empresas do Reino Unido, em seus resultados verificaram que essas empresas focam em áreas de retorno de capital de giro esperando sempre ter a melhor margem para seu negócio.
El-Ebaishi et al. (2003)	Arábia Saudita	Verificaram que a maior parte das empresas Sauditas de médio e também de grande porte utilizam e consideram importantes as ferramentas de contabilidade gerencial.
Tapinos et al. (2005)	Reino Unido	Verificaram que a medição de desempenho em PME é uma das práticas mais constantes na adoção do planejamento estratégico dessas organizações.
Ismail and King (2005)	Malásia	Analizando 310 PME da Malásia verificaram nos resultados que uma proporção significativa teve um alto alinhamento utilizando sistemas de informações contábeis melhorando seus resultados organizacionais.
Cassia et al. (2005)	Itália	Encontraram um grande grupo de organizações consideradas como pequenas e médias mais com sistemas de contabilidade gerencial bem desenvolvidas.
Dávila and Foster (2005)	E.U.A.	Existe uma forte relação entre empresas que tem um rápido crescimento a terem também a mesma velocidade na adoção de um orçamento operacional.
Garengo and Bernardi (2007)	Itália	No estudo com 100 PME Italianas verificaram que um dos principais fatores que impedem a evolução dessas empresas é a incapacidade organizacional.
Gunawan et al. (2008)	Reino Unido	Estudando a adoção de medidas de desempenho em PME do Reino Unido, encontraram uma vasta diversificação na aceitação de medidas de desempenho em empresas varejistas <i>online</i> .
Askarany et al. (2010)	Nova Zelândia	A implantação do método de custeio baseado em atividade (ABC) em empresas menores precisa de mais atenção do que em empresas maiores.

Chand and Dahiya (2010)	Índia	Estudando práticas de contabilidade gerencial em PME indianas verificaram que as maiores dificuldades para adoção dessas práticas são aspectos como custo e tamanho, em contrapartida as empresas que adotavam percebiam melhorias de qualidade e redução de custos.
Ilias et al. (2010)	Malásia	Chegaram à conclusão estudando pequenas empresas da Malásia que a maior delas utilizam práticas de contabilidade gerencial, porém necessitam melhorar o entendimento para aumentar a frequência de uso.
Sousa et al. (2005)	Portugal	Pesquisaram em PME Inglesas o entendimento sobre medidas de desempenho e nível de implementação e verificaram que existe uma distância entre a teoria e os maiores entraves em adotar essas medidas foram treinamentos de funcionários e as dificuldades conceituais.
Grande et al. (2011)	Espanha	Estudando PME Espanholas verificaram que existe um efeito positivo nestas empresas que utilizam sistemas de informação contábeis para atender a bancos, governo e melhores métricas de desempenho.
St-Pierre and Audet (2011)	Canada, França	Concluíram que PME utilizam diferentes estratégias para organizar seu capital intelectual de forma individual e customizada ao seu negócio.
Said et al. (2011)	Malásia	Estudaram o total de 149 PME do ramo de construção na Malásia, e verificaram que a maior parte delas utilizam sistemas informatizados de contabilidade gerencial para análises de ferramentas como orçamento, fluxo de caixa e controle de estoque.
Becker et al. (2011)	Alemanha	Verificaram que existe a influência do tamanho da empresa na adoção de práticas de contabilidade gerencial.
Durendez et al. (2011)	Espanha	Em seus estudos chegaram à conclusão de que PME familiares possuem um menor controle gerencial que as não familiares, bem como possuem uma maior cultura hierárquica.
Kober et al. (2012)	Austrália	Trataram em seu artigo de práticas de contabilidade gerencial em PME australianas, e em seus resultados verificaram que essas práticas em empresas de maior porte podem não ser necessariamente utilizadas da mesma forma em PME.
Elhamma (2012)	Marrocos	Analisaram uma amostra de 62 empresas do Marrocos, e um percentual de apenas 12,90% utilizam o método de custeio ABC.

Fonte: elaboração própria

As utilizações de normas contábeis em pequenas organizações precisam levar em consideração as dificuldades que essas empresas possuem de infraestrutura, bem como a incerteza dos benefícios a serem alcançados após a implantação desses procedimentos; Dangduc (2011), na sua pesquisa, chegou à conclusão de que as PME não tinham estruturas adequadas para atender as normas contábeis e como também essas empresas não tinham a certeza das vantagens de investimento e utilização dessas normas (DANG-DUC, 2011).

Os pesquisadores Hudson, Smart e Bourne, (2001) encontraram dificuldades no seu estudo de caso sobre adoção de sistemas de mensuração de performances estratégicas nas

pequenas e médias empresas devido a limitação de recursos e os perfis estratégicos adotados nessas organizações.

Estudando a influência dos contadores colaborarem na contabilidade gerencial das empresas chegou à conclusão de que não existia o envolvimento das atividades desenvolvidas por esse profissional com as práticas gerências e sim uma limitação a atender as obrigações apenas legais (MARRIOTT; MARRIOTT, 2000).

2.3 CULTURA NACIONAL E GESTÃO

A variedade cultural de uma organização divide em homogênea e heterogênea, onde na homogênea é notado um compartilhamento entre o que se pensa nos seus princípios e juízos, já na cultura heterogênea esses princípios e juízos são divididos em diversos grupos dando característica a uma sociedade multicultural (ENZ, 1986).

Harrison (1993) teve como resultados dos seus estudos que não tem a mesma eficácia em toda a sua abrangência os sistemas de avaliação de desempenho e a adaptação aos aspectos culturais no país em que está inserido, no entanto se faz necessário para a empresa alcançar os maiores ganhos possíveis.

Hofstede (2001) desenvolveu seis dimensões conhecidas como: distância de poder, aversão a incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, orientação para longo prazo e indulgência versus restrição.

O índice de distância do poder tem como característica que as pessoas com menos poder de um grupo estão conformadas com essa desigualdade. Quanto maior esse grau maior é a aceitação das escalas de poder sem a necessidade de mais esclarecimentos. Já nos grupos com um grau menor os indivíduos exigem esclarecimentos da desigualdade e se esforçam para que exista uma equivalência nessa distribuição de poder Hofstede (2001). O quadro 2 detalha as principais diferenças das organizações do trabalho em culturas com baixa e alta dimensão de distância do poder.

Quadro 2: Diferenças entre baixa e alta dimensão de distância do poder

BAIXA DISTÂNCIA DO PODER	ALTA DISTÂNCIA DO PODER
Estrutura de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estrutura de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Pirâmide organizacional baixa	Pirâmide organizacional alta

Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura de informações também para os níveis hierárquicos inferiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito, enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é coerente autocrata, enxerga-se como benevolente tomador de decisão
Trabalho operacional possui o mesmo status que o trabalho administrativo	Trabalho administrativo é mais valorizado que o trabalho operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes apoiam em sua experiência profissional e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão.	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta seus funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam a maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de bons campeões	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Fonte: Hofstede (2001, p. 107-108).

De acordo com o quadro 2 no lado de baixa distância do poder as empresas possuem um perfil descentralizador com maior participação de todos os níveis para tomadas de decisões o inverso ocorre do lado de alta distância do poder onde a organização com esse perfil tende a ser mais centralizada em suas decisões.

Na dimensão de individualismo versus coletivismo conforme Hofstede (2001), quando as pessoas têm uma maior preocupação com elas mesmas e com sua família, é exibido um alto grau dessa dimensão que fica caracterizado como individualismo; em contrapartida, quando as pessoas podem contar com outros componentes de um grupo em recompensa ter sua lealdade irrecusável, é caracterizado o coletivismo. No quadro 3 é trazido o detalhe das principais

diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram coletivismo ou individualismo.

Quadro 3: Diferenças entre individualismo e coletivismo

COLETIVISMO	INDIVIDUALISMO
Gestão focada a grupos	Gestão focada a indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamento interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidade e regras.
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado no individuo
Desempenho insatisfatório justifica mudanças para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivo são dados ao grupo	Incentivos são dados ao individuo

Fonte: Hofstede (2001, p. 244-245).

Na dimensão que trata de masculinidade versus feminilidade aspectos como prioridade por feitos, proezas, ser assertivo e ter retornos tangíveis pelos resultados são características da parte da masculinidade desta dimensão. Quando ocorre uma prioridade por assistência, despretensão, preocupação com os menos favorecidos e o bem-estar são características da parte da feminilidade desta dimensão (Hofstede, 2001). O quadro 4 traz as características das

diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram maior masculinidade ou feminilidade.

Quadro 4: Diferenças entre masculinidade e feminilidade

FEMINILIDADE	MASCULINIDADE
Pequenas diferenças entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menos participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Gerentes menos preparado para desligar de suas famílias por razões da carreira	Gerentes mais preparado para desligar de suas famílias por razões da carreira
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura
Humanização do trabalho por meio de criação de grupos	Humanização do trabalho por meio de colocação de desafio de tarefas
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação lutando até o fim até que o homem mais forte vença
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho

Fonte: Hofstede (2001, p.318).

Sobre o índice de aversão à incerteza no auto grau dessa dimensão dispõe uma característica que uma sociedade possui uma conduta forte de doutrinas e costumes e não aceitam atitudes e princípios pouco rígido e a característica de ter uma conduta mais despreocupada em que a execução é mais importante que as normas isso é comum para o baixo grau dessa dimensão (Hofstede, 2001). O quadro 5 trata das diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram maior grau de aversão e menor grau de aversão à incerteza.

Quadro 5: Diferenças entre cultura com baixa e alta aversão a incerteza

BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA	ALTA AVERSÃO À INCERTEZA
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pelas tarefas
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Inovadores se sentem dependentes das regras	Inovadores se sentem restrinidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Alta lealdade ao empregador; alta média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições maiores por promoções e preferência por posições de especialistas

Fonte: Hofstede (2001, p. 169-170).

É observado na dimensão que trata da orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo, de acordo com Hofstede (2001), que na parte alta dessa dimensão a sociedade tem como característica ter um comportamento mais focado em seguir protocolos, estimular a

economia e os empenhos que são na educação desenvolvidos como maneira de estar apto para o futuro; e na parte baixa dessa dimensão existe uma prioridade em dar continuidade aos costumes e regras conceituadas e analisar com cautela as mudanças da sociedade. O quadro 6 trata das diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação de curto e de longo prazo.

Quadro 6: Diferenças entre orientação de curto e de longo prazo

ORIENTAÇÃO DE CURTO PRAZO	ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Status não é uma questão importante no relacionamento profissional	Relacionamentos são priorizados pelos status e pela importância observada
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentimento comum
Respeito por tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é importante
Eventos mais importantes da vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente	Eventos mais importantes da vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é nenhum problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo na linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Ou total ou nenhuma confiança

Fonte: Hofstede (2001, p.360).

Para a dimensão que trata de indulgência versus restrição a característica de dar valor as recompensas básicas como desfrutar da sua existência e viver com alegria se relaciona a indulgência e à aplicação de regulamentos pesados que limitam a realização de recompensas básicas é uma característica da restrição (Hofstede, 2001).

Os elementos primários em confronto com os elementos secundários e a vulnerabilidade cultural das nações onde as informações são adquiridas têm relação de dependência com a força preditiva das crenças culturais, e com os resultados dessa pesquisa pesquisadores terão mais

facilidade de entender achados de pesquisas anteriores assim como ter um melhor entendimento ao utilizar o quadro de Hofstede (TARAS et al., 2010).

Alguns estudos ajudam a entender os impactos do trabalho em equipe que prevalece como fundamental em algumas culturas, para Mcadam (2012), os resultados dos seus estudos em que a visão de distribuição de conhecimento se explica por prismas culturais aplicados pelos chineses em diversas escalas da organização, entende-se que esse compartilhamento por ser uma potente vertente da cultura de coletividade é um meio de surgimentos de novas visões.

Estudos comparando aspectos da cultura nacional em diferentes países vem se destacando ao longo do tempo; no quadro 7 é destacado alguns desses estudos.

Quadro 7: Estudos comparativos realizados sobre cultura nacional

AUTOR	SOBRE O ESTUDO REALIZADO
Morris e Peng (1994)	Alcançaram como resultados dos estudos realizados de aspectos culturais de americanos e chineses que existia uma relação unilateral deixando tendenciosa uma cultura em relação a outro, porém ficando evidente que ambas foram parciais em conexão com a verdade.
Ji et al. (2000)	Tem como exemplo de seu estudo sobre o sentimento de asiáticos orientais e americanos na educação, onde, instrutores deram ênfases diferenciadas entre os americanos e os asiáticos, de forma que os americanos necessitam de mais auxílio para assuntos de como se relacionar nos campos os asiáticos precisam de mais auxílio de estudos de objetos focais.
Chow, Deng, e Ho, 2000	Em seus estudos analisaram a relação da cultura nacional e fatores contextuais, comparando gestores dos Estados Unidos e da República Popular da China, e verificou a tendência de alguns funcionários dessas duas nações em compartilhar o conhecimento com os seus colegas de trabalho.
Cohen et al. (2002)	Comparou grupos de chineses instalados no Canadá com grupos de chineses instalados na China e chegou a conclusões de que o grupo localizado no Canadá estava mais propício a tomar atividades questionáveis do que o grupo localizado na própria China, mesmo que chegando à conclusão de que ambos os grupos possuíam pensamento de moralidade de formas equivalentes.

Ismail e King, (2005)	Analisando empresas da Malásia e comparando a países ocidentais teve como fatos no seu estudo o entendimento da necessidade dos sistemas de informação contábil, e ressaltou os bons resultados alcançados pelo governo desse país na colaboração para desenvolver a força tecnológica das pequenas e médias empresas
Efferin e Hopper, 2007	Encontraram em suas análises que, quando os ganhos superam os custos, empresários chineses passaram a ter favoritismos culturais; adequando uma parte dos atuais controles originários do país em que estavam inseridos, inclusive por questões burocráticas que eram transmitidas entre os donos das empresas e seus colaboradores.

Fonte: elaboração própria

Estudos envolvendo as dimensões culturais de Hofstede, como o de Chatterjee (2014) identificou os resultados que determinam as diferenças entre um inovador e um defensor em cenários de insegurança empresarial, trata-se de um modelo de desenvolvimento organizacional que contribui na mudança de uma entidade defensora para uma inovadora.

Quando se tem ênfase no tratamento contábil diretamente já se trata da contabilidade gerencial que é utilizada pelas ações realizadas nas empresas, por isso a forte ligação das ciências contábeis com as outras maneiras de conhecimentos existentes nas organizações (AHRENS,1997).

Os impactos culturais e seus efeitos frente as acomodações foram estudados por Ralston et al. (1995) que chegou à conclusão que o efeito da acomodação cultural influenciou fortemente na diminuição do impacto cultural, entretanto não teve como resultado o desaparecimento do impacto cultural relacionado a acomodação cultural.

2.4 CULTURA NACIONAL E CONTABILIDADE GERENCIAL, HIPÓTESES DA PESQUISA

Como o crescimento de alguns países orientais despertou a importância de entender os efeitos culturais para os interessados em desenvolver estudos ou trabalhar com essas nações, em um desses estudos, Ralston (1996) destacou que o conhecimento das grandes diferenças de crenças locais e do dinamismo dessas crenças ao longo do tempo de evolução que vem

acontecendo na China. Esse entendimento é necessário para quem está com planos de realizar novos negócios ou também realizar pesquisas envolvendo esse país.

No quadro 8, podemos destacar alguns estudos envolvendo contabilidade gerencial e cultura nacional.

Quadro 8: Estudo relacionados com contabilidade gerencial e cultura nacional.

Estudo	Países	Metodologia	Prática Gerencial	Dimensões da Cultura
Frucot e Shearon (1991)	México	Questionário <i>Survey</i>	Relação entre locus de controle, participação orçamentária, desempenho, satisfação no trabalho.	Distância do poder e Aversão ao risco
Harrison (1992)	Singapura e Austrália	Questionário <i>Survey</i>	Relação entre a participação orçamentária e a dependência das medidas de desempenho contábil (ênfase no orçamento) na avaliação do gerente.	Distância do poder e Individualismo
Harrison (1993)	Singapura e Austrália	Questionário <i>Survey</i>	Depende das medidas de desempenho contábil em estilo avaliativo superior.	Distância do poder e Individualismo
Ueno and Sekaran (1992)	E.U.A e Japão	Questionário <i>Survey</i>	Formalização da comunicação e coordenação nos processos de planejamento orçamentário	Individualismo e Aversão ao risco
Lau, Low and Eggleton (1995)	Singapura	Questionário <i>Survey</i>	Relação entre a ênfase orçamentária, a participação orçamentária e as características da tarefa, uma tensão e desempenho relacionados ao trabalho.	Distância do poder e Individualismo
O'Connor (1995)	Singapura	Questionário <i>Survey</i>	Participação na configuração do orçamento Participação na avaliação	Distância do poder
Chow, Shield and	Taiwan	Questionário <i>Survey</i>	Descentralização, Estruturação de atividades, Orçamento participativo, Recompensas de desempenho,	Distância do poder, Individualismo,

Wu (1999)			<i>Controllability</i> , Confiança em medidas de desempenho contábil, Avaliação de desempenho participativa.	Aversão ao risco, Masculinidade e Dinamismo confucionista
--------------	--	--	--	---

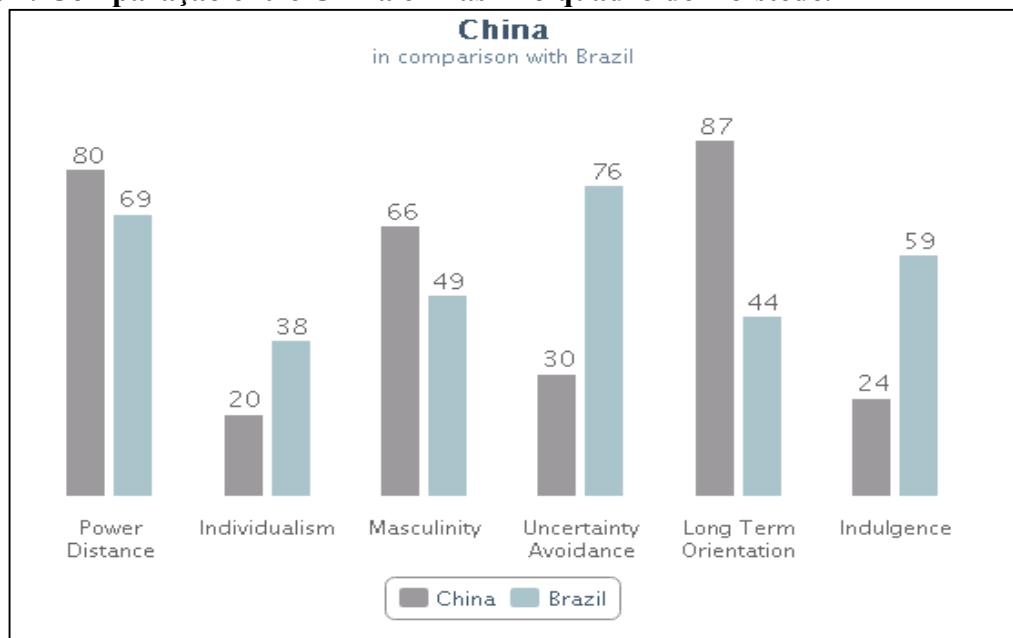
Fonte: elaboração própria baseado em Harrison e Jill (1999).

A conjunção de elementos culturais e organizacionais são alguns dos pontos de que dependem o avanço para convergência que visam minimizar as diferenças entre sistemas de contabilidade gerencial adotados por ocidentais e japoneses. (HOPPER; KOGA; GOTO, 1999).

O foco em estudos subjetivos nas organizações e o envolvimento nos contextos reais da sociedade com a criação de controles gerenciais surgiu nas tradições desenvolvidas na sociologia organizacional e contribuiu para o enriquecimento do conceito que enquadra a pesquisa transacional (BHIMANI, 1999).

Utilizando o quadro de dimensões da cultura nacional, desenvolvido por Hofstede, onde em seu site é possível realizar comparações entre nações (Conforme na figura 1), identifica-se as diferenças entre China e Brasil em todas as seis dimensões do quadro de Hosftede.

Figura 1: Comparação entre China e Brasil no quadro de Hofstede.



Fonte: Site do Geert Hofstede (Disponível em: <https://geert-hofstede.com/brazil.html> acessado em maio de 2017).

No quadro 9 temos os comentários de Hofstede sobre as diferenças entre Brasil e China na dimensão envolvendo distância do poder.

Quadro 09: Índice de distância do Poder

PAÍS	DISTÂNCIA DO PODER
Brasil	“Com uma pontuação de 69, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição de poder diferente justifica o fato de que os detentores de poder têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. No Brasil, é importante mostrar respeito aos idosos (e as crianças cuidam seus pais idosos). Nas empresas, existe um chefe que assume total responsabilidade. Os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e “comunicar” o respeito que pode ser mostrado”.
China	“Em 80, a China se senta nos rankings mais altos do PDI - ou seja, uma sociedade que acredita que as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. O relacionamento subordinado-superior tende a ser polarizado e não há defesa contra o abuso de poder por parte dos superiores. Os indivíduos são influenciados pela autoridade formal e as sanções e, em geral, são otimistas quanto à capacidade de liderança e iniciativa das pessoas. As pessoas não devem ter aspirações além de sua classificação.”

Fonte: Site do Geert Hofstede (Disponível em: <https://geert-hofstede.com/brazil.html> acessado em fevereiro de 2018.

No quadro 10 temos os comentários de Hofstede sobre as diferenças entre Brasil e China na dimensão envolvendo Individualismo versus coletivismo.

Quadro 10: Individualismo versus coletivismo

PAÍS	INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO
Brasil	“O Brasil tem uma pontuação de 38, o que significa que, neste país, as pessoas desde o nascimento são integradas em grupos fortes e coesos (especialmente representados pela família extensa, incluindo tios, tias, avós e primos) que continua protegendo seus membros em troca de lealdade. Este é um aspecto

	importante no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, um membro mais velho e poderoso de uma família é esperado para "ajudar" um sobrinho mais jovem a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Nos negócios, é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros: uma reunião geralmente começa com conversas gerais para se conhecer antes de fazer negócios. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, então as pessoas geralmente falam profusamente e escrevem de forma elaborada."
China	"Com uma pontuação de 20, a China é uma cultura altamente coletivista, onde as pessoas agem no interesse do grupo e não necessariamente de si mesmas. As considerações em grupo afetam a contratação e as promoções com grupos mais próximos (como a família) estão recebendo tratamento preferencial. O compromisso dos funcionários com a organização (mas não necessariamente com as pessoas da organização) é baixo. Enquanto os relacionamentos com colegas são cooperativos para grupos, eles são frios ou até hostis a grupos fora de grupo. As relações pessoais prevalecem sobre tarefas e empresas."

Fonte: Site do Geert Hofstede (Disponível em: <https://geert-hofstede.com/brazil.html> acessado em fevereiro de 2018.

No quadro 11 temos os comentários de Hofstede sobre as diferenças entre Brasil e China na dimensão envolvendo Masculinidade versus feminilidade.

Quadro 11: Masculinidade versus feminilidade

PAÍS	MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE
Brasil	"Uma pontuação baixa (feminina) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade estão cuidando os outros e a qualidade de vida. Uma sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal do sucesso e se destacar da multidão não é admirável. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (Masculino) ou gostando do que você faz (Feminino). O Brasil classifica 49, uma pontuação muito intermediária nesta dimensão. "
China	"Em 66, a China é uma sociedade masculina - orientada e conduzida. A necessidade de garantir o sucesso pode ser exemplificada pelo fato de que muitos

	chineses sacrificarão as prioridades familiares e de lazer para o trabalho. As pessoas de serviço (como os cabeleireiros) prestarão serviços até muito tarde da noite. O tempo de lazer não é tão importante. Os trabalhadores dos agricultores migrados deixarão suas famílias para trás em lugares distantes, a fim de obter um melhor trabalho e pagar nas cidades. Outro exemplo é que os estudantes chineses se preocupam muito com os resultados dos exames e classificação, pois este é o principal critério para alcançar o sucesso ou não”.
--	--

Fonte: Site do Geert Hofstede (Disponível em: <https://geert-hofstede.com/brazil.html> acessado em fevereiro de 2018.

No quadro 12 temos os comentários de Hofstede sobre as diferenças entre Brasil e China na dimensão envolvendo aversão ao risco.

Quadro 12: Aversão ao risco

PAÍS	AVERSÃO AO RISCO
Brasil	“Em 76, o Brasil obteve alta na aversão ao risco - e também a maioria dos países latino-americanos. Essas sociedades mostram uma forte necessidade de regras e elaborar sistemas legais para estruturar a vida. A necessidade do indivíduo de obedecer essas leis, no entanto, é fraca. Se as regras, no entanto, não podem ser mantidas, regras adicionais são ditadas. No Brasil, como em todas as sociedades de prevenção de incerteza, a burocacia, as leis e as regras são muito importantes para tornar o mundo um lugar mais seguro para se viver. Os brasileiros precisam ter momentos bons e relaxantes na vida cotidiana, conversando com colegas, desfrutando de uma longa refeição ou dança com convidados e amigos. Devido à sua alta pontuação nesta dimensão, os brasileiros são pessoas muito apaixonadas e demonstrativas: as emoções são facilmente mostradas em sua linguagem corporal”.
China	“Em 30, a China tem uma pontuação baixa na aversão de incerteza. A verdade pode ser relativa, porém, nos círculos sociais imediatos, há preocupação com a verdade e regras básicas (mas não necessariamente leis). No entanto, a adesão às leis e às regras pode ser flexível para se adequar à situação real e o pragmatismo é um fato da vida. Os chineses estão confortáveis com a ambiguidade; a língua chinesa está cheia de significados ambíguos que podem

	ser difíceis de seguir para as pessoas ocidentais. Os chineses são adaptáveis e empreendedores. No momento da redação, a maioria (70% -80%) das empresas chinesas tendem a ser pequenas, médias e familiares”.
--	--

Fonte: Site do Geert Hofstede (Disponível em: <https://geert-hofstede.com/brazil.html> acessado em fevereiro de 2018.

Considerando que existem diferenças significativas nas quatro dimensões tratadas nesse estudo, foram estabelecidas as duas hipóteses abaixo visando analisar o impacto da cultura nacional quanto a importância dada e a frequência de uso da contabilidade gerencial por empresários Brasileiros e Chineses instalados no Brasil.

H1: Existem diferenças entre empresários chineses que atuam no Brasil e empresários brasileiros quanto ao uso da contabilidade gerencial.

H2: Existem diferenças entre empresários chineses que atuam no Brasil e empresários brasileiros quanto a importância dada a contabilidade gerencial.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA E TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO

Esta é uma pesquisa de caráter quantitativo que trará a análise de questionários onde, de acordo com Saunders (2011), em diversas pesquisas empresariais e gerenciais o pesquisador certamente trabalhará com elementos numéricos ou envolverá elementos que tendem a passar por uma análise quantitativa que contribuirá para entender a questão da pesquisa.

Em linhas gerais, num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. (Godoy, p. 58, 1995).

Dentro das etapas de uma pesquisa científica tratar das análises de dados no ambiente organizacional caracteriza-se como relevante, de forma que no processo de busca de particularidades são gerado maiores oportunidades para o avanço de novos estudos, tendo uma base melhor e uma compreensão mais ampla e teórica do processo (TEIXEIRA, 2003).

Neste estudo a técnica investigação adotada foi o *survey*, utilizado para ajudar a entender um comportamento de uma população. Essa escolha da técnica de investigação se deu principalmente pelo perfil dos respondentes que na sua maioria foram empresários bastante atuantes nas suas empresas e possuíam pouca disponibilidade de tempo, e para não afetar a qualidade do estudo foi fornecido versão impressa e online do questionário deixando o tempo necessário para ser respondido de acordo com a disponibilidade dos participantes.

A técnica *survey* tem como características: gerar um detalhamento quantitativo de alguns elementos da população estudada, realizar perguntas com um questionário bem estruturado e preestabelecido e utilizar uma amostra para chegar de forma generalizada aos achados sobre uma determinada população (GLOCK, apud PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa adotado foi o questionário (vide apêndice A) que foi traduzido para versão em Mandarim, o mesmo foi subdividido em três partes (Rotuladas em “A”, “B” e “C”), na primeira página do questionário foi apresentada uma breve introdução explicando a questão-problema que serviu de motivação para o estudo e deixando claro os aspectos de confidencialidade das respostas. Na mesma carta foi deixado um e-mail para quaisquer dúvidas.

O questionário foi composto conforme detalhado no quadro 13:

Quadro 13: Composição do questionário

PARTE	OBJETIVO
A1 – A4	Identificar as práticas e a importância dada às ferramentas de contabilidade gerencial.
B1 – B2	Análise de aspectos culturais.
C	Identificar as características demográficas dos responsáveis pelas empresas.

Fonte: Elaboração própria

As questões do instrumento de pesquisa trataram de temas em discussão no meio acadêmico, exceto a parte C que teve como objetivo conhecer o perfil dos participantes e das empresas. A parte A1 até A4 trata de práticas e importância da contabilidade gerencial e foi dividida em quatro grupos respectivamente: Orçamento (A1), avaliação de desempenho (A2), informações para tomada de decisões (A3) e controle e avaliação financeira (A4).

As perguntas envolvendo cultura nacional foram colocadas na parte B1 e B2 do instrumento de pesquisa e abrangearam as seguintes dimensões: A parte B1 trata dos temas Distância do poder e aversão a incerteza e a parte B2 trata dos temas Individualismo versus Coletivismo e masculinidade versus feminilidade.

Nesta pesquisa não foram utilizadas as dimensões orientação de longo prazo versus orientação normativa de curto prazo e indulgência versus restrição por não serem relevantes quando se trata de estudos envolvendo pequenas e médias empresas, bem como as quatro dimensões utilizadas já fornecem elementos para diferenciar os aspectos da cultura nacional entre os Chineses e Brasileiros. Estudos como os de (FRUCOT; SHEARON, 1991; HARRISON, 1992; HARRISON, 1993; O'CONNOR, 1995) trataram nas suas pesquisas das dimensões distância do poder, aversão ao risco e individualismo relacionado com as práticas de orçamento, avaliação e medidas de desempenho.

Na parte C do instrumento de pesquisa foram utilizadas questões demográficas para conhecer o perfil das empresas com questões sobre tempo de existência, quantidade de funcionários, se realiza importações de mercadorias e em qual estado está localizada, e sobre o perfil dos participantes foram perguntadas as questões sobre gênero, idade, país que nasceu, para os Chineses quanto tempo está no Brasil, escolaridade e cargo na empresa.

Com o objetivo de ter um entendimento melhor das perguntas, foram utilizadas a fundamentação temática do questionário, tendo como referência os autores apresentados no quadro 14.

Quadro 14: Estudos e referência para o questionário

TEMA	QUESTÕES	REFERÊNCIA
Orçamento	Parte A1	Abdel-Kader e Luther (2008)
Avaliação de desempenho	Parte A2	Abdel-Kader e Luther (2008)
Informações para tomada de decisões	Parte A3	Abdel-Kader e Luther (2008) e Armitage, Webb e Glynn (2016)
Controle e avaliação financeira	Parte A4	Davila e Foster (2007)
Cultura nacional	Parte B1 e B2	Yoo et al. (2011) Based in Hofstede (2001).

Fonte: Elaboração própria

Após analisar todas as respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi possível chegar ao pressuposto de que houve sinceridade nas respostas fornecidas tanto pelos Chineses como pelos Brasileiros, onde para ambos os grupos não houve influência e foram respondidas de forma espontânea respeitando o tempo de retorno de cada participante.

3.3 ACESSO A AMOSTRA

Para esta pesquisa, a população total é desconhecida e, para conseguir acesso às amostras, foram realizadas para os dois grupos a abordagem presencial nas pequenas e médias empresas e em alguns casos a abordagem por telefone para uma parte das empresas do grupo de empresários Brasileiros. Ao todo foram abordadas 397 empresas e as que aceitaram responder corresponderam a 131 empresas instaladas no Brasil.

Para chegar aos grupos de empresas pertencentes aos chineses, foram mapeados os principais bairros das cidades de Recife e São Paulo que possuem grandes números de Chineses com empresas em funcionamento. A Associação da Comunidade Chinesa do Recife Brasil forneceu informações sobre os principais bairros e ruas que poderiam ser abordados, que contribuiu no mapeamento e planejamento da distribuição dos questionários e coleta dos dados.

Foi realizado o contato pessoal com os empresários nascidos na China, apresentado a proposta da pesquisa e entregue o questionário impresso na versão em Mandarim e solicitadas indicações de outros participantes. Alguns participantes que responderam indicaram outros para contribuir com a pesquisa. Abordagem com os Chineses ocorreu nos estados de São Paulo e Pernambuco e englobou as cidades de São Paulo, Recife e Caruaru. Na cidade de Recife-PE, tivemos a contribuição da Associação da Comunidade Chinesa do Recife Brasil, que indicaram alguns empresários para participar da pesquisa, o total de empresas de Chineses foram abordadas 274 empresas e as que aceitaram participar da pesquisa foram 68 empresários.

A maior parte das empresas Brasileiras participantes foram nos estados de São Paulo e Pernambuco, para este grupo foram entregues a versão impressa do questionário ou enviados um *link* por e-mail com o formulário eletrônico elaborado via *Google Forms* para ser respondido de forma online. O número total de empresas de Brasileiros abordadas foram de 123 e aceitaram responder ao todo 63 empresas Brasileiras nesta pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS

Inicialmente buscou-se artigos de referências para ter como base para elaboração do questionário da pesquisa. Foi construída a primeira versão do questionário em português e aplicado o pré-teste com experts da área, (professores, alunos estudantes dos cursos de mestrado e de doutorado e mais duas empresas Brasileiras).

A versão em português foi traduzida para mandarim (apêndice B) e revisada por dois professores Chineses, para realização do pré-teste com duas empresas pertencentes a Chineses, onde foram feitas considerações pelos dois grupos para serem feitas as devidas melhorias do questionário, bem como foi dado o retorno por eles sobre o entendimento das questões que foram elaboradas. Após a consolidação da versão final, tratou-se de buscar contatos e indicações de possíveis respondentes.

O questionário impresso foi entregue às empresas participantes, bem como disponibilizado de forma online que pode ser respondido por qualquer aparelho com acesso à

internet, o tempo médio para o preenchimento das respostas foi entre 15 a 20 minutos. Com o intuito de ajudar os participantes, o questionário foi elaborado nos idiomas: português (apêndice 1) e em mandarim (apêndice 2), e pôde ser respondido em qualquer um dos dois idiomas.

Para os participantes Brasileiros, por praticidade, foi disponibilizada também a plataforma virtual para responder o questionário de forma online. O contato em alguns casos foi feito por telefone ou visita presencial e passado um link para acesso na plataforma do *Google Forms* onde estavam as questões para serem respondidas.

O prazo fornecido para os participantes foi de uma semana e prorrogável por mais uma semana. O questionário em alguns casos também foi enviado por e-mail, com mesmo prazo recebendo os participantes dois e-mails com o objetivo de ajudar a lembrar de responder o questionário.

Como público-alvo da pesquisa tivemos empresários e gestores de pequenas e médias empresas instaladas no Brasil, em que os proprietários ou sócios fossem chineses para formar o primeiro grupo, e os empresários Brasileiros para formar o segundo grupo. Não foi incluso na pesquisa empresas em que os proprietários fossem de outras nacionalidades, já que o objetivo da pesquisa é comparar apenas Brasileiros e Chineses.

Com o objetivo de não prejudicar a validação das hipóteses, como critério inicial, foi feita a pesquisa com apenas um respondente de cada empresa, logo o total de respostas foram os totais de empresas participantes. Isso, também, levando em consideração as questões demográficas que tinha como objetivos analisar o perfil dos participantes e das empresas.

Toda a realização dessa pesquisa ocorreu em oito etapas diferentes descritas no quadro 15.

Quadro 15: Etapas de realização da pesquisa

ETAPA	ATIVIDADES
1	Pesquisa e leitura das bases teórica dos assuntos abordados.
2	Pesquisa e estruturação do questionário com referência em estudos sobre os assuntos.
3	Aplicação do questionário com o pré-teste para Chineses e Brasileiros com o objetivo de melhorias para a versão final.
4	Visita as empresas de forma presencial com convite para participação e contribuição com a pesquisa.

5	Contatos por telefones e por e-mail para envio da versão online e versão via e-mail para expandir o número de participantes da pesquisa.
6	Tabulação de todas as respostas obtidas com a pesquisa.
7	Análise descritiva dos dados via <i>software</i> estatístico.
8	Testes das hipóteses da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

3.5 PROTOCOLO ÉTICO: Garantia de Anonimato e Confidencialidade

Com o objetivo de atender com maior segurança as informações prestadas pelos participantes, foram atendidos todos os requisitos éticos atuais no Brasil, garantindo o total anonimato de todos os participantes de maneira que os dados obtidos com a pesquisa serão mantidos de forma restrita e com a devida confidencialidade.

Os dados primários e os questionários respondidos acessados apenas pelo pesquisador e pelo orientador da pesquisa. Na base de dados não houve a identificação dos participantes da pesquisa de forma que não seja possível a identificação de qualquer respondente. A versão impressa respondida do questionário pelos participantes foi devidamente arquivada e também digitalizada, as respostas da versão online também foram impressas, ficando de responsabilidade do pesquisador manter a devida guarda do arquivo físico e digitalizado.

Houve a preocupação em respeitar o princípio do voluntarismo, na abordagem presencial foi realizado em forma de convite para as empresas participarem ou não da pesquisa, e na versão online do questionário de fato quem tivesse interesse em participar da pesquisa clicaria no link de acesso a plataforma *Google Forms*. Não houve o oferecimento de nenhum tipo de recompensa aos participantes da pesquisa.

Os participantes tiveram acesso às informações sobre o objetivo principal da pesquisa e ao final da conclusão da dissertação terão acesso aos resultados do trabalho, que serão entregues por e-mail ou de forma presencial nos idiomas Português e Mandarim.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após realizar a coleta dos dados, os mesmos, inicialmente, foram tratados em planilha eletrônica de forma a estruturar e organizar a ordem das questões e devidas respostas, após revisar todos os lançamentos dos dados brutos, suas tratativas para as devidas análises foram

realizadas no software *IBM SPSS Statistics v. 24*, que tanto foi utilizado para análises descritivas quanto para as análises inferencial para validar os testes de hipóteses.

As análises demográficas foram divididas em análises descritivas dos participantes e análises descritivas das empresas, com o objetivo de entender o perfil geral dos participantes da pesquisa e fazer a primeira comparação entre os dois grupos e a análise descritiva das empresas com o objetivo de conhecer melhor as empresas participantes.

As análises das questões de contabilidade gerencial foram realizadas inicialmente de cada questão e comparado a média das respostas entre os dois grupos, na medida em que quanto maior a média da resposta maior o grau de intensidade de uso ou importância dada à contabilidade gerencial.

Quanto ao tratamento das questões envolvendo cultura nacional, foram tratadas no primeiro momento também de forma individual, verificando o grau de concordância que empresários Brasileiros e Chineses teriam com cada questão envolvendo as dimensões da cultura nacional.

No segundo momento, foram realizadas as análises agrupadas das questões envolvendo contabilidade gerencial por nível de importância e frequência de uso para os Chineses e Brasileiros, dividindo em quatro grupos: Orçamento, Avaliação de Desempenho, Informações para tomada de Decisões, Controle e Avaliação Financeira. As questões foram agrupadas conforme o quadro 16.

Quadro 16: Agrupamento das questões sobre contabilidade gerencial

PRÁTICA	QUESTÕES AGRUPADAS
Orçamento	1. Orçamento para o planejamento 2. Uso do Orçamento para o controle de custos. 3. Orçamento projetado para diferentes cenários 4. Orçamento para planos de longo prazo
Avaliação de desempenho	1. Medida (s) financeira (s) 2. Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos clientes 3. Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) a operações e inovação 4. Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos funcionários 5. Valor econômico adicionado 6. Benchmarks
Informações para tomada de decisões	1. Análise custo-volume-lucro para os principais produtos. 2. Análise de rentabilidade do produto 3. Análise de rentabilidade do cliente 4. Informações de controle de estoque 5. Análise de gastos de capital

Controle e avaliação financeira	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeções de fluxo de caixa 2. Projeções de venda 3. Orçamento operacional 4. Análise dos custos por tipo de cliente 5. Análise do desempenho financeiro em relação a meta pré-estabelecida 6. Procedimentos de aprovação de investimento de capital 7. Procedimentos de aprovação de despesas operacionais
---------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Para as questões envolvendo cultura nacional em uma segunda etapa da análise foram tratadas a fim de saber o grau de concordância das questões agrupadas e divididas nos quatro grupos de dimensões da cultura nacional: Distância do poder, aversão a incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade. O agrupamento das questões envolvendo cultura nacional está descrito no quadro 17.

Quadro 17: Agrupamento das questões sobre cultura nacional

DIMENSÃO	QUESTÕES AGRUPADAS
Distância do Poder	<ol style="list-style-type: none"> 1. As pessoas em posições hierárquicas mais altas devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas em posições mais baixas. 2. As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem perguntar opiniões às pessoas em posições hierárquicas mais baixas de forma muito frequente. 3. As pessoas em posições hierárquicas mais baixas não devem discordar das decisões tomadas por pessoas em posições mais altas. 4. As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem delegar tarefas importantes a pessoas em posições mais baixas.
Aversão ao Risco	<ol style="list-style-type: none"> 1. É importante haver instruções detalhadas para eu sempre saber o que é esperado que eu faça. 2. É importante seguir rigorosamente instruções e procedimentos. 3. Regras e regulamentos são importantes porque elas me informam sempre do que é esperado de mim. 4. As instruções para operações são importantes.
Individualismo versus coletivismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os indivíduos devem sacrificar os interesses pessoais pelo grupo 2. O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas pessoais. 3. Os indivíduos só devem procurar cumprir os seus objetivos pessoais depois de levar em conta o bem-estar do grupo. 4. Os indivíduos devem ficar com o grupo mesmo em dificuldades.

Masculinidade versus feminilidade	<p>1. Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres.</p> <p>2. Os homens geralmente resolvem os problemas com uma análise lógica; as mulheres geralmente resolvem os problemas com a intuição.</p> <p>3. A resolução de problemas geralmente requer uma abordagem forte e ativa, que é típica dos homens.</p> <p>4. Há alguns trabalhos que os homens sempre fazem melhor do que as mulheres.</p>
-----------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria.

3.7 ALFA DE CRONBACH

Com o objetivo de analisar a confiabilidade do questionário aplicado, foi realizado o cálculo do Alfa de Cronbach. O cálculo foi feito para os dados da amostra, não foram incluídas no cálculo a parte C do questionário por se tratar de questões demográficas que tiveram o objetivo de demonstrar o perfil dos respondentes bem como as características das empresas participantes, não estando diretamente relacionada com as hipóteses da pesquisa. Foram calculados o Alfa de Cronbach para as questões envolvendo importância e uso da contabilidade gerencial e as questões envolvendo cultura nacional. A tabela 1 e 2 descreve o alfa para as questões sobre a importância do orçamento.

Tabela 1: Alfa de Cronbach para o grupo de questões analisadas

Grupo de questões analisadas	Casos Validos	Casos Totais	Alfa de Cronbach	Número de Itens
Importância do orçamento	131	131	,883	4
Frequência de uso do orçamento	131	131	,856	4
Importância Avaliação de Desempenho	131	131	,858	6
Frequência de uso Avaliação de Desempenho	131	131	,842	6
Importância das Informações para Tomada de Decisões	131	131	,841	5

Frequência de uso das Informações para Tomada de Decisões	131	131	,864	5
Importância do Controle e Avaliação Financeira	131	131	,884	7
Frequência de uso do Controle e Avaliação Financeira	131	131	,889	7
Distância do Poder	131	131	,749	4
Aversão ao Risco	131	131	,860	4
Individualismo versus Coletivismo	131	131	,781	4
Masculinidade versus Feminilidade	131	131	,807	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os 12 grupos de questões analisados tiveram valores acima de 0,70, Maroco e Garcia Marques, (2006) para que um questionário de uma pesquisa realizada seja considerado confiável e tratar corretamente o objeto da pesquisa é necessário ter um alfa acima de 0,70.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRIPTIVA

4.1.1 Análise descritiva dos participantes

Na análise dos participantes da pesquisa que foi tratada na parte C do questionário, inicialmente foram identificadas a origem dos participantes que, como critério para participar, teriam que ser Chineses ou Brasileiros. Participaram ao todo 131 pessoas e a tabela 2 descreve a nacionalidade dos participantes.

Tabela 2: País de nascimento dos participantes

Válido		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
	Brasil	63	48,1	48,1	48,1
	China	68	51,9	51,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

Foi constatado que dos 131 participantes da pesquisa, 63 respondentes representam 48,10% do total nascidos no Brasil e os demais 68 participantes que representam os 51,90% nascidos na China. Na tabela 3 foi realizada a análise do gênero e comprando os dois grupos participantes da pesquisa.

Tabela 3: Gênero dos Participantes

		Brasil		China	
		Contagem	%	Contagem	%
Você é do sexo masculino ou feminino?	Masculino	39	61,9%	44	64,7%
	Feminino	24	38,1%	24	35,3%
	Total	63	100%	68	100%

Fonte: dados da pesquisa

Foi verificado que dos respondentes Brasileiros 61,90% foram do sexo masculino e 38,10% do sexo feminino e dos participantes Chineses 64,70% foram do sexo masculino e 35,30% do sexo feminino, demonstrando uma predominância de respondentes homens brasileiros e chineses.

Também sobre os dados dos participantes, a tabela 4 demonstra a média de idade dos participantes Brasileiros e Chineses.

Tabela 4: Média de idade dos participantes

		Idade (em anos completos)
Brasil	Média	40,2698
	N	63
	Desvio Padrão	11,51466
China	Média	32,3731
	N	67
	Desvio Padrão	11,76131
Total	Média	36,2000
	N	130
	Desvio Padrão	12,25529

Fonte: dados da pesquisa

Verificamos na tabela 4 que os respondentes Chineses tiveram uma média de idade menos que os Brasileiros, sendo o grupo dos Chineses com média de 32,37 anos demonstrando ter um perfil mais jovens que os Brasileiros pesquisados que apresentaram uma média de 40,27 anos. Na tabela 5 verificamos o grau de escolaridade dos respondentes.

Tabela 5: Grau de escolaridade dos respondentes

Qual é o seu maior grau de escolaridade?	Brasil	China
Não respondeu	0,0%	1,5%
Primário	1,6%	4,4%
Secundário	34,9%	58,8%
Graduação	39,7%	27,9%
Especialização	20,6%	2,9%
Mestrado/Doutorado	1,6%	2,9%
Outra	1,6%	1,5%

Fonte: dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes Brasileiros possuem como maior grau de escolaridade graduação com 39,70% e dos Chineses a maior parte possuem grau secundário com 58,8% dos participantes. Foi perguntado o cargo que os participantes ocupam na empresa e os resultados estão descritos na tabela 6.

Tabela 6: Cargo que ocupa na empresa

		Brasil	China
Qual é o seu cargo na empresa?	Proprietário/Sócio	47,6%	97,1%
	Diretor	12,7%	2,9%
	Gerente	33,3%	0,0%
	Supervisor	3,2%	0,0%
	Secretária	1,6%	0,0%
	Contador	1,6%	0,0%

Fonte: dados da pesquisa

Os Chineses participantes da pesquisa na sua maior parte foram os proprietários com 97,10%, os demais são diretores; e entre os Brasileiros cerca de 47,60% foram os proprietários e em segundo lugar os gerentes com 33,30% dos participantes nascidos no Brasil.

Quanto ao tempo vivendo no Brasil, os 68 empresários chineses participantes da pesquisa estão em média a 8,32 anos morando no Brasil de acordo com as respostas do questionário da pesquisa.

4.1.2 Análise descritiva das empresas

Para realizar as análises descritivas das empresas, o seguimento das mesmas foram analisadas foram descritos na tabela 7.

Tabela 7: Segmento das empresas participantes

		Brasil	China
Qual é o principal segmento de produtos ou serviços da sua empresa?	Atacado de Bens Duráveis	6,3%	10,3%
	Atacado de Bens de Consumo	3,2%	25,0%
	Varejo de material de construção	9,5%	8,8%
	Varejo em geral	11,1%	29,4%

Varejo de alimentos	4,8%	5,9%
Varejo de automóveis e combustíveis	3,2%	1,5%
Varejo de roupas e acessórios	17,5%	4,4%
Varejo de móveis e equipamentos domésticos	9,5%	0,0%
Restaurantes e bares	4,8%	1,5%
Farmácias e drogarias	4,8%	2,9%
Outras	25,4%	10,3%

Fonte: dados da pesquisa

A maior parte das empresas dos respondentes nascidos no Brasil são de varejo de roupas e acessórios com 17,50%, e das empresas dos participantes chineses a maior foi de varejo em geral com 29,40%. Na tabela 8 temos os estados onde as empresas estão localizadas.

Tabela 8: Estado das empresas participantes

Em qual estado fica sua empresa?	Pernambuco	Brasil		China		Total	
		Contagem	%	m	%	Contagem	%
Em qual estado fica sua empresa?	Pernambuco	41	65,1%	62	91,2%	103	78,6%
	São Paulo	17	27,0%	6	8,8%	23	17,6%
	Rio de Janeiro	1	1,6%	0	0,0%	1	0,8%
	Goiás	1	1,6%	0	0,0%	1	0,8%
	Minas Gerais	1	1,6%	0	0,0%	1	0,8%
	Espirito Santo	1	1,6%	0	0,0%	1	0,8%
	Ceará	1	1,6%	0	0,0%	1	0,8%
	Total	63	100,0%	68	100,0%	131	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

A maior parte das empresas dos participantes estão localizadas nos estados Brasileiro de Pernambuco com 78,60% do total e São Paulo com 17,60% do total, esses dois são os estados que foram concentradas as pesquisas presenciais. A tabela 9 detalha a média de número de empregados e quanto tempo em anos possuem em média as empresas dos dois grupos.

Tabela 9: Número de empregados e Tempo de fundação

		Nº de Empregados	Anos de Fundação
Brasil	Média	11,8413	14,5873
	N	63	63
	Desvio Padrão	26,12452	15,95420
China	Média	7,5882	5,8235
	N	68	68
	Desvio Padrão	5,85454	5,80258
Total	Média	9,6336	10,0382
	N	131	131
	Desvio Padrão	18,64701	12,57250

Fonte: dados da pesquisa

Das empresas de empresários Brasileiros os números de empregados foram em média 11,84 e das empresas de empresários Chineses tiveram em média 7,58 empregados, e tratando de tempo em anos de fundação encontramos das empresas com donos brasileiros com a média de 14,58 anos e das Chinesas uma média de 5,82 anos.

Quanto a realização de importações, a tabela 10 descreve o percentual dos produtos vendidos pelas empresas que são de origens importadas.

Tabela 10: Importação de mercadorias

		Brasil	China
A empresa realiza	Não responderam	1,6%	0,0%
importação de	Não realizo importações	79,4%	25,0%
mercadorias?	Entre 0,1% e 25% das mercadorias vendidas são importadas	11,1%	4,4%
	Entre 25,1% e 50% das mercadorias vendidas são importadas	1,6%	14,7%
	Entre 50,1% e 75% das mercadorias vendidas são importadas	0,0%	8,8%
	Mais 75,1% das mercadorias vendidas são importadas	6,3%	47,1%

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que os Chineses realizam bem mais importações que os brasileiros e com maior parte dos vendidos de origem oriental, o fato de ter nascido na Ásia e a facilidade com a língua faz com que os Chineses invistam bem mais em importações que os Brasileiros.

4.2 IMPORTÂNCIA E USO DAS FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL

4.2.1 Importância e uso do orçamento

Inicialmente foi analisada a importância dada a ferramentas de orçamento, a tabela 11 descreve a importância que as empresas dão ao orçamento.

Tabela 11: Importância do orçamento

ORÇAMENTO	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Importância - Orçamento para o planejamento.	4,4762	63	0,71521	3,4853	68	1,48115	3,9618	131	1,27342
Importância - Uso do Orçamento para o controle de custos.	4,3968	63	0,73044	3,6029	68	1,38370	3,9847	131	1,18312
Importância - Orçamento projetado para diferentes cenários	3,6508	63	1,20695	3,3824	68	1,32743	3,5115	131	1,27319
Importância - Orçamento para planos de longo prazo	3,9206	63	1,16815	3,3529	68	1,49392	3,6260	131	1,37189

Fonte: dados da pesquisa

Tratando de orçamento, foi constatada uma média maior no nível de importância dada pelas empresas de empresários Brasileiros do que a média de importância dada por empresários nascidos na China, isto para os quatro itens de orçamento analisado. Na tabela 12 está descrita a frequência de uso do orçamento.

Tabela 12: Frequência de uso do orçamento

ORÇAMENTO	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Frequência - Orçamento para o planejamento.	3,7778	63	0,86964	3,1029	68	1,46745	3,4275	131	1,25900
Frequência - Uso do Orçamento para o controle de custos.	3,7778	63	1,00714	3,3088	68	1,37415	3,5344	131	1,22974
Frequência - Orçamento projetado para diferentes cenários	2,8889	63	1,28403	3,0735	68	1,34182	2,9847	131	1,31257
Frequência - Orçamento para planos de longo prazo	2,9524	63	1,27543	3,0735	68	1,42804	3,0153	131	1,35297

Fonte: dados da pesquisa

Quanto a frequência de uso em dois itens que foram orçamento para o planejamento e orçamento para controle de custos, as médias dos Brasileiros foram superiores; já em orçamento para diferentes cenários e planos de longo prazo os Chineses tiveram uma média superior ao dos Brasileiros.

4.2.2 Importância e uso das ferramentas de avaliação de desempenho

Sobre a importância dada às ferramentas de avaliação de desempenho, a tabela 13 detalha a média das respostas dos Chineses e dos Brasileiros.

Tabela 13: Importância dada as ferramentas de avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Importância - Medida (s) financeira (s)	4,5079	63	0,71556	3,5000	68	1,37678	3,9847	131	1,21519
Importância - Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos clientes.	4,0794	63	0,86699	3,2941	68	1,31647	3,6718	131	1,18609
Importância - Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) a operações e inovação.	4,0317	63	1,09203	3,1912	68	1,28432	3,5954	131	1,26356
Importância - Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos funcionários.	3,8889	63	1,29654	3,6029	68	1,25947	3,7405	131	1,28055
Importância - Valor econômico adicionado	3,4762	63	1,20292	3,1471	68	1,37423	3,3053	131	1,30026
Importância - Benchmarks	3,4762	63	1,30578	2,9118	68	1,52330	3,1832	131	1,44543

Fonte: dados da pesquisa

Sobre avaliação de desempenho foi constatada uma média maior no nível de importância dada pelas empresas de empresários Brasileiros do que a média de importância dada por empresários nascidos na China, isto para todos os itens de avaliação de desempenho analisado. Sobre a frequência de uso de ferramentas de avaliação de desempenho, a tabela 14 detalha a média das respostas dos Chineses e dos Brasileiros.

Tabela 14: Frequência de uso das ferramentas de avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Frequência - Medida (s) financeira (s).	3,9206	63	1,03646	3,2794	68	1,39129	3,5878	131	1,27019
Frequência - Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos clientes.	3,2857	63	1,14199	3,0294	68	1,19664	3,1527	131	1,17325
Frequência - Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) a operações e inovação.	3,4286	63	1,29159	2,8824	68	1,26408	3,1450	131	1,30161
Frequência - Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos funcionários.	2,9683	63	1,39085	3,2353	68	1,28269	3,1069	131	1,33734
Frequência - Valor econômico adicionado.	2,8413	63	1,37026	2,9412	68	1,33699	2,8931	131	1,34880
Frequência – Benchmarks	2,9048	63	1,37623	2,8088	68	1,39570	2,8550	131	1,38187

Fonte: dados da pesquisa

Quanto a frequência de uso apenas em dois itens que foram medidas não financeiras relacionadas a funcionários e valor econômico adicionado, os Chineses demonstraram uma maior utilização que os Brasileiros

4.2.3 Importância e uso das ferramentas de informações para tomada de decisões

Tratando das análises das ferramentas de informações para tomada de decisões, a tabela 15 descreve a importância de elementos como análise de custo-volume e lucro dos principais produtos, rentabilidade de produtos e clientes, controle de estoque e gasto de capital.

Tabela 15: Importância das informações para tomada de decisões

INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Importância - Análise custo-volume-lucro para os principais produtos.	4,3492	63	0,84546	3,3382	68	1,53185	3,8244	131	1,34440
Importância - Análise de rentabilidade do produto	4,2222	63	0,94091	3,4412	68	1,45973	3,8168	131	1,29378
Importância - Análise de rentabilidade do cliente	4,0635	63	0,93106	3,3235	68	1,20250	3,6794	131	1,13860
Importância - Informações de controle de estoque	4,0000	63	1,33199	3,4412	68	1,44947	3,7099	131	1,41687
Importância - Análise de gastos de capital	3,7143	63	1,26272	2,8235	68	1,48566	3,2519	131	1,44831

Fonte: dados da pesquisa

Em todos os itens analisados sobre informações para tomadas de decisões, os 63 empresários Brasileiros demonstraram dar uma maior importância quando comparado com os 68 empresários Chineses.

Também sobre as ferramentas de informações para tomada de decisões, a tabela 16 descreve a frequência de uso de elementos como análise de custo-volume e lucro dos principais produtos, rentabilidade de produtos e clientes, controle de estoque e gasto de capital.

Tabela 16: Frequência de uso das informações para tomada de decisões

INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Frequência - Análise custo-volume-lucro para os principais produtos.	3,7619	63	1,13186	2,9559	68	1,56867	3,3435	131	1,42921
Frequência - Análise de rentabilidade do produto.	3,8254	63	1,07072	3,1176	68	1,49156	3,4580	131	1,34884
Frequência - Análise de rentabilidade do cliente.	3,4127	63	1,13073	2,9265	68	1,36389	3,1603	131	1,27591
Frequência - Informações de controle de estoque	3,6032	63	1,35050	3,2353	68	1,52705	3,4122	131	1,45110
Frequência - Análise de gastos de capital.	2,9683	63	1,31944	2,8529	68	1,48891	2,9084	131	1,40576

Fonte: dados da pesquisa

Novamente em todos os itens analisados sobre informações para tomadas de decisões, os 63 empresários Brasileiros demonstraram utilizar com uma maior frequência quando comparado com os 68 empresários Chineses participantes da pesquisa.

4.2.4 Importância e uso dos controles e avaliação financeira

Referente a importância dada aos controles e avaliação financeira, a tabela 17 demonstra os resultados dos Brasileiros e dos Chineses.

Tabela 17: Importância e utilização dos controles e avaliação financeira

CONTROLE E AVALIAÇÃO FINANCEIRA	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Importância - Projeções de fluxo de caixa	4,2540	63	0,91525	3,2647	68	1,57989	3,7405	131	1,39001
Importância - Projeções de venda	3,9841	63	1,18447	3,0588	68	1,56341	3,5038	131	1,46431
Importância - Orçamento operacional	4,1429	63	0,83968	3,4412	68	1,27411	3,7786	131	1,13876
Importância - Análise dos custos por tipo de cliente	3,5397	63	1,24208	3,0294	68	1,29258	3,2748	131	1,28933
Importância - Análise do desempenho financeiro em relação a meta pré-estabelecida	3,8254	63	1,10044	3,1176	68	1,22815	3,4580	131	1,21693
Importância - Procedimentos de aprovação de investimento de capital	3,5079	63	1,28104	2,8824	68	1,36622	3,1832	131	1,35761
Importância - Procedimentos de aprovação de despesas operacionais	3,6032	63	1,21203	2,6324	68	1,41320	3,0992	131	1,40250

Fonte: dados da pesquisa

Os empresários nascidos no Brasil demonstram uma maior importância dada para as ferramentas de controle e avaliação financeira. A tabela 18 é referente a frequência de uso dos controles e avaliação financeira e revela os resultados dos Brasileiros e dos Chineses.

Tabela 18: Frequência de utilização dos controles e avaliação financeira

CONTROLE E AVALIAÇÃO FINANCEIRA	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Frequência - Projeções de fluxo de caixa	3,6667	63	1,23131	3,0294	68	1,60196	3,3359	131	1,46556
Frequência - Projeções de venda	3,4603	63	1,30539	2,7647	68	1,60333	3,0992	131	1,50310
Frequência - Orçamento operacional	3,6349	63	1,09694	3,1029	68	1,51746	3,3588	131	1,35345
Frequência - Análise dos custos por tipo de cliente	2,7302	63	1,37026	2,5294	68	1,37646	2,6260	131	1,37189
Frequência - Análise do desempenho financeiro em relação a meta pré-estabelecida	3,0952	63	1,29159	2,7353	68	1,31146	2,9084	131	1,30944
Frequência - Procedimentos de aprovação de investimento de capital	2,7619	63	1,22756	2,5882	68	1,36300	2,6718	131	1,29759
Frequência - Procedimentos de aprovação de despesas operacionais	3,0794	63	1,32350	2,3824	68	1,44583	2,7176	131	1,42653

Fonte: dados da pesquisa

As organizações de empresários nascidos no Brasil demonstram em todas as questões abordadas uma maior frequência de uso para as ferramentas de controle e avaliação financeira.

4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ENVOLVENDO CULTURA NACIONAL

Sobre as questões referente a cultura nacional, foi dividido em quatro grupos: distância do poder, aversão a incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade.

As questões que analisaram as diferenças entre distância do poder foram descritas na tabela 19.

Tabela 19: Análises das questões sobre Distância do Poder

DISTÂNCIA DO PODER	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
As pessoas em posições hierárquicas mais altas devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas em posições mais baixas.	2,4444	63	1,17470	1,8824	68	1,15293	2,1527	131	1,19276
As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem perguntar opiniões às pessoas em posições hierárquicas mais baixas de forma muito frequente.	2,4444	63	1,13276	2,2206	68	1,18253	2,3282	131	1,15986
As pessoas em posições hierárquicas mais baixas não devem discordar das decisões tomadas por pessoas em posições mais altas.	2,5873	63	1,21330	2,2647	68	1,03112	2,4198	131	1,12970
As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem delegar tarefas importantes a pessoas em posições mais baixas.	2,1429	63	1,04507	2,1324	68	1,03526	2,1374	131	1,03599

Fonte: dados da pesquisa

As médias encontradas pelos Brasileiros foram superiores às dos Chineses, no quadro de Hofstede os nascidos na China possuem um fator superior aos nascidos no Brasil, logo o grupo de Chineses analisados possuem diferenças que podem ser um dos elementos de aculturação. As questões sobre o índice de aversão a incerteza foram analisadas na tabela 20.

Tabela 20: Análises das questões sobre Aversão a Incerteza

Índice de aversão à incerteza	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
É importante haver instruções detalhadas para eu sempre saber o que é esperado que eu faça.	3,7302	63	1,03497	3,2059	68	1,39892	3,4580	131	1,26040

É importante seguir rigorosamente instruções e procedimentos.	4,0317	63	0,76133	3,3971	68	1,22340	3,7023	131	1,07198
Regras e regulamentos são importantes porque elas me informam sempre do que é esperado de mim.	3,8571	63	0,99769	3,2794	68	1,32536	3,5573	131	1,20996
As instruções para operações são importantes.	4,2857	63	0,81178	3,3824	68	1,37167	3,8168	131	1,22035

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados da pesquisa os brasileiros possuem em todos os itens uma maior aversão à incerteza, Hofstede aponta na análise de suas dimensões essa diferença entre Brasil e China também de forma considerável.

Referente a individualismo versus coletivismo as quatro questões foram analisadas na tabela 21.

Tabela 21: Análises das questões sobre Individualismo versus Coletivismo

Individualismo versus Coletivismo	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Os indivíduos devem sacrificar os interesses pessoais pelo grupo	3,0159	63	0,88886	2,5735	68	1,17583	2,7863	131	1,06704
O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas pessoais.	3,3968	63	0,88972	2,9265	68	1,36389	3,1527	131	1,17979
Os indivíduos só devem procurar cumprir os seus objetivos pessoais depois de levar em conta o bem-estar do grupo.	3,2222	63	1,00714	2,4265	68	1,22555	2,8092	131	1,19044
Os indivíduos devem ficar com o grupo mesmo em dificuldades.	3,1587	63	1,08072	2,8824	68	1,33304	3,0153	131	1,22150

Fonte: dados da pesquisa

As médias das respostas dos Brasileiros nas questões sobre individualismo versus coletivismo, foram maiores que as médias dos empresários Chineses, demonstrando que os Brasileiros são mais coletivistas, e os nascidos na China possuem um perfil mais individualista,

no quadro de dimensão da cultura nacional por Hofstede, existe uma inversão desses valores os nascidos na China são mais coletivistas que os Brasileiros.

As questões sobre masculinidade versus feminilidade foram analisadas na tabela 22.

Tabela 22: Análises das questões sobre Masculinidade versus feminilidade

Masculinidade versus Feminilidade	Brasil			China			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Ter uma carreira profissional, é mais importante para os homens do que para as mulheres.	1,8889	63	1,10878	2,4559	68	1,07111	2,1832	131	1,12182
Os homens geralmente resolvem os problemas com uma análise lógica; as mulheres geralmente resolvem os problemas com a intuição.	2,4444	63	1,24146	2,6324	68	1,17059	2,5420	131	1,20422
A resolução de problemas geralmente requer uma abordagem forte e ativa, que é típica dos homens.	2,0635	63	1,02977	2,8382	68	1,25318	2,4656	131	1,21083
Há alguns trabalhos que os homens sempre fazem melhor do que as mulheres.	2,6825	63	1,28044	2,4265	68	1,28500	2,5496	131	1,28431

Fonte: dados da pesquisa

Nas questões envolvendo masculinidade versus feminilidade em 3 das 4 os chineses tiveram uma média superior a dos brasileiros, segundo conforme apontado por Hofstede no seu quadro de dimensão da cultura nacional.

4.4 TESTE DE HIPÓTESES

4.4.1 Dimensões da cultura nacional

Na tabela 23 temos as análises das questões de forma agrupada, por tema foram agrupadas entre os grupos de questões envolvendo cultura nacional e o nível de significância das respostas agrupadas.

Tabela 23: Análises das questões sobre cultura nacional agrupadas

CONTABILIDADE GERENCIAL E CULTURA		N	Média	Desvio Padrão	Nível de significância
Distância do Poder	Brasil	63	9,6190	3,29432	0,897
	China	68	8,5000	3,46626	
Índice de aversão ao risco	Brasil	63	15,9048	2,69835	0,000
	China	68	13,2647	4,57644	
Individualismo versus Coletivismo	Brasil	63	12,7937	2,70697	0,003
	China	68	10,8088	4,09680	
Masculinidade versus Feminilidade	Brasil	63	9,0794	3,72135	0,595
	China	68	10,3529	3,87400	

Fonte: dados da pesquisa

Sobre as questões de cultura nacional, os Brasileiros tiveram um grau maior de concordância que os empresários Chineses nas questões envolvendo distância do poder, índice de aversão à incerteza e em individualismo versus coletivismo e os Chineses tiveram um grau de concordância maior nas questões envolvendo masculinidade versus feminilidade.

O índice de distância do poder analisado de forma agrupada mostrou-se não ser significativo, com um valor de 0,897, não validando as médias encontradas no questionário aplicado.

Referente ao índice de aversão ao risco esse que no teste-T demonstrou ser significativo, ficando o valor de significância bem abaixo de 0,05, validando a média encontrada em que o índice de aversão ao risco foi maior para os empresários Brasileiros.

Na dimensão que trata de individualismo versus coletivismo o teste-T demonstrou ser significativo, validando novamente a média encontrada em que os brasileiros são mais coletivistas que os Chineses.

Analizando sobre a dimensão de masculinidade versus feminilidade o resultado do teste-T demonstrou não ser significativo, não validando a média encontrada em que esse índice teve um maior grau de concordância para empresários Chineses do que para empresários Brasileiros.

De acordo com os dados dessa pesquisa e análise pelo site de Hofstede em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,china/>, existe uma predominância do Brasil em possuir um maior índice de aversão ao risco, demonstrando a diferença entre essas duas culturas, onde os Brasileiros têm por padrão o entendimento maior de seguir leis e regras diferente da China que se caracteriza por ser uma nação mais flexível.

4.4.2 Hipóteses da pesquisa

Para analisar a importância dada de forma geral às ferramentas de contabilidade gerencial, a tabela 24 mostra as análises das questões de forma agrupada por tema, foram feitos grupos de questões sobre contabilidade gerencial e o nível de significância das respostas agrupadas no apêndice C temos o detalhamento do teste T utilizado.

Tabela 24: Análises das questões agrupadas sobre importância da contabilidade gerencial

CONTABILIDADE GERENCIAL	N	Média	Desvio Padrão	Nível de significância
Importância do Orçamento	Brasil	63	16,4444	0,000
	China	68	13,8235	
Importância Avaliação de Desempenho	Brasil	63	23,4603	0,000
	China	68	19,6471	
Importância Informações para tomada de Decisões	Brasil	63	20,3492	0,000
	China	68	16,3676	
Importância Controle e Avaliação Financeira	Brasil	63	26,8571	0,004
	China	68	21,4265	

Fonte: dados da pesquisa

Em todas as questões agrupadas envolvendo a importância dada para a contabilidade gerencial a média para as respostas dos Brasileiros foram maiores que as médias encontradas pelos Chineses instalados no Brasil, demonstrando que os empresários brasileiros dão mais importância às ferramentas de contabilidade gerencial.

Sobre as questões que trataram de orçamento em que os Brasileiros tiveram uma média de 16,44 superior aos Chineses que tiveram uma média de 13,82, para a importância dada aos resultados, mostram-se ser significativos, validando que os Brasileiros dão mais importância ao orçamento nas suas empresas.

Referente às questões que trataram sobre avaliação de desempenho em que também os brasileiros tiveram um média superior aos Chineses para a importância dada, os resultados mostram-se ser significativos para a importância dada, validando que os Brasileiros dão mais importância às ferramentas de avaliação de desempenho.

Tratando das questões sobre informações para tomada de decisões em que os brasileiros tiveram um média superior aos Chineses para a importância dada aos resultados mostram-se ser

significativos validando que os Brasileiros dão mais importância às informações para tomada de decisões nas suas organizações.

Na análise das questões abordadas sobre controle e avaliação financeira em que, novamente, os brasileiros tiveram uma média superior aos Chineses para a importância dada os resultados mostram-se ser significativos para a importância dada validando que os Brasileiros dão mais importância às ferramentas de controle e avaliação financeira.

Para analisar a frequência de uso das ferramentas de contabilidade gerencial, a tabela 25 detalha as análises das questões de forma agrupada por tema, foram feitos grupos de questões sobre contabilidade gerencial e o nível de significância das respostas agrupadas.

Tabela 25: Análises das questões agrupadas sobre uso da contabilidade gerencial

CONTABILIDADE GERENCIAL		N	Média	Desvio Padrão	Nível de significância
Frequência do Orçamento	Brasil	63	13,3968	3,48980	0,001
	China	68	12,5588	4,93958	
Frequência Avaliação de Desempenho	Brasil	63	19,3492	5,65446	0,516
	China	68	18,1765	6,00980	
Frequência Informações para toma da de Decisões	Brasil	63	17,5714	4,22632	0,001
	China	68	15,0882	6,37096	
Frequência Controle e Avaliação Financeira	Brasil	63	22,4286	6,36704	0,021
	China	68	19,1324	8,21521	

Fonte: dados da pesquisa

Em todas as questões agrupadas envolvendo frequência de uso da contabilidade gerencial a média para as respostas dos Brasileiros foram superiores às médias encontradas pelos Chineses instalados no Brasil, demonstrando que os empresários brasileiros utilizam com maior frequência as ferramentas de contabilidade gerencial.

Sobre as questões que trataram de orçamento, em que os Brasileiros tiveram uma média superior aos Chineses para a frequência de uso, os resultados foram significativos, dessa forma foi validado que os Brasileiros utilizam com maior frequência orçamento nas suas empresas do que os Chineses.

Referente às questões que trataram sobre avaliação de desempenho, em que também os brasileiros tiveram um média superior aos Chineses para frequência de uso, os resultados não foram significativos, não validando que os Brasileiros usam com maior frequência as ferramentas de avaliação de desempenho.

Referente às questões sobre informações para tomada de decisões, em que os brasileiros tiveram uma média superior aos Chineses quanto a frequência de uso, os resultados foram significativos validando que os Brasileiros utilizam com maior frequência informações para tomada de decisões nas suas organizações.

Na análise das questões abordadas sobre controle e avaliação financeira em que novamente os brasileiros tiveram um média superior aos Chineses sobre frequência de uso os resultados mostram-se ser significativos, validando que os Brasileiros usam com maior frequência as ferramentas de controle e avaliação financeira.

O quadro 18 resume o teste das hipóteses dessa pesquisa, demonstrando se aceita ou não por grupos de questões para frequência de uso e para importância da contabilidade gerencial

Quadro 18: Resumo dos testes das hipóteses

HIPÓTESE	QUESTÃO DA HIPÓTESE	GRUPO DE QUESTÕES	RESULTADO
H1	Existe diferenças entre empresários chineses que atuam no Brasil e empresários brasileiros quanto ao uso da contabilidade gerencial.	Frequência do Orçamento	ACEITA
		Frequência Avaliação de Desempenho	REJEITADA
		Frequência Informações para tomada de Decisões	ACEITA
		Frequência Controle e Avaliação Financeira	ACEITA
H2	Existe diferenças entre empresários chineses que atuam no Brasil e empresários brasileiros quanto a importância dada a contabilidade gerencial.	Importância do Orçamento	ACEITA
		Importância Avaliação de Desempenho	ACEITA
		Importância Informações para tomada de Decisões	ACEITA
		Importância Controle e Avaliação Financeira	ACEITA

Fonte: Elaboração própria.

O fato dos brasileiros possuírem um alto índice de aversão ao risco, é um elemento que desperta a necessidade de possuírem mais controles e dá mais importância às ferramentas da contabilidade gerencial, já os Chineses possuem baixo índice de aversão ao risco, por isso se caracterizam por ser mais flexíveis, podendo esse ser um indicativo para não darem a mesma importância e frequência de uso que os brasileiros.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Foi definido que o objetivo geral deste estudo seria de identificar se a frequência de uso e a importância das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelos Chineses são similares ou diferentes das práticas usadas por empresários Brasileiros e a influência da cultura nacional para o grupo de empresários Chineses, através de questões sobre as dimensões da cultura nacional.

Para os resultados dos questionários aplicados foram analisadas as questões demográficas que demonstraram o perfil das empresas e dos participantes da pesquisa; questões sobre práticas de contabilidade gerencial que trataram da importância dada e da frequência de uso, e as questões sobre cultura nacional.

Quanto ao perfil dos participantes, foram 68 respondentes nascidos na China e 63 respondentes nascidos no Brasil, a maior parte dos respondentes dos dois grupos foram do sexo masculino; os participantes Chineses possuem uma média de idade de 36 anos mais jovem que os participantes Brasileiros; quanto a escolaridade os nascidos no Brasil possuem maior grau de escolaridade; e quanto ao cargo na empresa a maior parte dos dois grupos são os próprios empresários.

Tratando do perfil das empresas, a maior parte das empresas participantes foram varejo em geral, para os Chineses e varejos de roupas para os Brasileiros; quanto a distribuição geográfica das empresas, foram na sua maioria dos estados de Pernambuco e São Paulo, o número médio de empregados foi 11,84 para Brasileiros e 7,5 para Chineses, o tempo de fundação foi 14,58 anos para as empresas de Brasileiros e de 5,82 anos para empresas de Chineses; e sobre importação de mercadorias os Chineses apresentaram em média 75% dos participantes e os Brasileiros aproximadamente 20% dos participantes.

Nas análises das questões sobre cultura nacional foi verificado um maior grau de concordância dos Brasileiros para as questões sobre distância do Poder, aversão ao risco e em individualismos versus coletivismo e para os Chineses houve um alto grau de concordância para as questões sobre masculinidade versus feminilidade. Quanto ao nível de significância, foi significativo para aversão ao risco e individualismo versus coletivismo, validando que existe diferenças entre os dois grupos para estas duas dimensões.

Quanto aos resultados das questões envolvendo importância dada à contabilidade gerencial, os Brasileiros demonstraram dar mais importâncias às ferramentas dos quatro grupos de ferramentas analisadas: orçamento, avaliação de desempenho, informações para tomada de

decisões e controle e avaliação financeira; com médias de nível de importância superiores às dos Chineses e o teste de hipóteses para importância dada foram significativos também para os quatro grupos de questões analisadas.

Sobre as análises envolvendo a utilização das práticas de contabilidade gerencial, os Brasileiros também demonstraram utilizar com maior frequência os quatro grupos de questões analisadas e nos testes das hipóteses foram significativas para 3 grupos: orçamento, informações para tomadas de decisões e controle e avaliação financeira, e não foi estatisticamente significativo para o grupo de questões envolvendo avaliação de desempenho.

Este estudo teve como limitação o fato de não conhecer com exatidão toda a população de empresas de pessoas nascidas na China e instaladas no Brasil. Ocorre que os empresários Chineses estão cada vez mais ampliando seus negócios no Brasil e foram observadas que no estágio inicial essas pequenas e médias empresas não se formalizam e constituem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) de forma imediata, fato que dificulta a validação da população.

Esta pesquisa que teve uma abordagem quantitativa comparando os grupos de empresários atuantes no Brasil, como sugestão para pesquisas futuras poderia ser incluso um terceiro grupo que são os empresários Chineses atuantes no seu país de origem, podendo ser comparado os três grupos de empresários e comparar a influência da cultura nacional nas práticas de contabilidade gerencial para essas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. **Management accounting practices in the British food and drinks industry.** British Food Journal, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2008.
- AHRENS, Thomas. **Talking accounting: an ethnography of management knowledge in British and German brewers.** Accounting, Organizations and Society, v. 22, n. 7, p. 617-637, 1997.
- ALATTAR, Jalal M.; KOUHY, Reza; INNES, John. **Management accounting information in micro enterprises in Gaza.** Journal of Accounting & Organizational Change, v. 5, n. 1, p. 81-107, 2009.
- ARMITAGE, Howard M.; WEBB, Alan; GLYNN, John. **The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice.** Accounting Perspectives, v. 15, n. 1, p. 31-69, 2016.
- ASKARANY, Davood; YAZDIFAR, Hassan; ASKARY, Saeed. **Supply chain management, activity-based costing and organisational factors.** International journal of production economics, v. 127, n. 2, p. 238-248, 2010.
- BASKERVILLE-MORLEY, Rachel F. **A research note: the unfinished business of culture.** Accounting, Organizations and Society, v. 30, n. 4, p. 389-391, 2005.
- BECKER, Wolfgang; ULRICH, Patrick; STAFFEL, Michaela. **Management accounting and controlling in German SMEs—do company size and family influence matter?** International Journal of Entrepreneurial Venturing, v. 3, n. 3, p. 281-300, 2011.
- BHIMANI, Alnoor. **Mapping methodological frontiers in cross-national management control research.** Accounting, Organizations and Society, v. 24, n. 5, p. 413-440, 1999.
- BOUWENS, Jan; ABERNETHY, Margaret A. **The consequences of customization on management accounting system design.** Accounting, Organizations and Society, v. 25, n. 3, p. 221-241, 2000.
- CASSIA, Lucio; PALEARI, Stefano; REDONDI, Renato. **Management accounting systems and organisational structure.** Small Business Economics, v. 25, n. 4, p. 373-391, 2005.
- CHAN, Alex WH; CHEUNG, Hoi Yan. **Cultural dimensions, ethical sensitivity, and corporate governance.** Journal of Business Ethics, v. 110, n. 1, p. 45-59, 2012.
- CHAND, Mohinder; DAHIYA, Ashish. **Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: an empirical study.** International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v. 11, n. 1, p. 25-41, 2010.

CHATTERJEE, Devjani. **Management control systems and Hofstede's cultural dimensions: An empirical study of innovators and low innovators.** Global Business Review, v. 15, n. 3, p. 565-582, 2014.

CHOW, Chee W.; DENG, F. Johnny; HO, Joanna L. **The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China.** Journal of Management Accounting Research, v. 12, n. 1, p. 65-95, 2000.

COCCA, Paola; ALBERTI, Marco. **PMS maturity level and driving forces: an empirical investigation in Italian SMEs.** In: 15th International Annual EurOMA Conference "Tradition and Innovation in Operations Management. 2008. p. 15-18.

COCCA, Paola; ALBERTI, Marco. **A framework to assess performance measurement systems in SMEs.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 59, n. 2, p. 186-200, 2010.

CHOW, Chee W.; SHIELDS, Michael D.; WU, Anne. **The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations.** Accounting, Organizations and Society, v. 24, n. 5-6, p. 441-461, 1999.

COHEN, Jeffrey R.; PANT, Laurie W.; SHARP, David J. **Cross-cultural differences in the perceived morality of accounting manipulations: The effect of acculturation.** Review of Accounting and Finance, v. 1, n. 3, p. 15-27, 2002.

COVALESKI, M.A.; EVANS III, J.H.; LUFT, J.L.; SHIELDS, M.D. **Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration.** Journal of Management Accounting Research, v.15, p.3-49, 2003.

DANG-DUC, Son. **Compliance with accounting standards by SMEs in transitional economies: evidence from Vietnam.** Journal of Applied Accounting Research, v. 12, n. 2, p. 96-107, 2011.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George. **Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies.** The Accounting Review, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George. **Management control systems in early-stage startup companies.** The accounting review, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

DAVILA, Tony. **An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms.** Accounting, Organizations and Society, v. 30, n. 3, p. 223-248, 2005.

DOUPNIK, Timothy S. **Influence of culture on earnings management: A note.** Abacus, v. 44, n. 3, p. 317-340, 2008.

DURÉNDEZ, Antonio; MADRID-GUIJARRO, Antonia; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, Domingo. **Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms.** Innovar, v. 21, n. 40, p. 137-154, 2011.

EFFERIN, Sujoko; HOPPER, Trevor. Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. Accounting, Organizations and Society, v. 32, n. 3, p. 223-262, 2007.

EL-EBAISHI, Mohammad; KARBHARI, Yusuf; NASER, Kamal. Empirical evidence on the use of management accounting techniques in a sample of Saudi manufacturing companies. International Journal of Commerce and Management, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2003.

ENZ, Cathy A. New directions for cross-cultural studies: Linking organizational and societal cultures. 1986.

ELHAMMA, Azzouz. The Relationship between Firm Size, Activity Based Costing and Performance: An Application on Moroccan Enterprises. Journal of Accounting, Business & Management, v. 19, n. 1, 2012.

FRUCOT, Veronique; SHEARON, Winston T. Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. Accounting review, p. 80-99, 1991.

GARENKO, Patrizia; BERNARDI, Giovanni. Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 56, n. 5/6, p. 518-532, 2007.

GEORGE K., C. R. The Expectancy–Valence Theory Revisited: Developing an extended model of managerial motivation. Management Accounting Research , n. 18, p. 49-75, 2007

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas,v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRAY, Sidney J. Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. Abacus, v. 24, n. 1, p. 1-15, 1988.

GREEN, Sebastian; MURPHY, Ciaran. Twin peaks: rationalist and cultural perspectives on executive support systems. Accounting, Management and Information Technologies, v. 6, n. 3, p. 175-189, 1996.

GREENHALGH, Robert W. Information and the transnational SME controller. Management. Accounting Research, v. 11, n. 4, p. 413-426, 2000.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. Revista Contabilidade & Finanças, v. 17, n. spe, p. 7-21, 2006.

GUL, Ferdinand A. The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance. Accounting and business research, v. 22, n. 85, p. 57-61, 1991.

GUNAWAN, G.; ELLIS-CHADWICK, F.; KING, M. **An empirical study of the uptake of performance measurement by Internet retailers.** Internet Research, v. 18, n. 4, p. 361-381, 2008.

HAN, Sam et al. **A cross-country study on the effects of national culture on earnings management.** Journal of International Business Studies, v. 41, n. 1, p. 123-141, 2010.

HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; VAN DER STEDE, Wim A. **Practice developments in budgeting: an overview and research perspective.** Journal of management accounting research, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A., **Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis.** Management accounting Research, v. 15, p.415-439, 2004.

HARRISON, Graeme L. **The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes.** Accounting, Organizations and Society, v. 17, n. 1, p. 1-15, 1992.

HARRISON, Graeme L. **Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style—the influence of national culture and personality.** Accounting, Organizations and Society, v. 18, n. 4, p. 319-339, 1993.

HARRISON, Graeme L.; MCKINNON, Jill L. **Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state.** Accounting, Organizations and Society, v. 24, n. 5, p. 483-506, 1999.

HARRISON, Paul D. et al. **A cross-cultural investigation of managers' project evaluation decisions.** Behavioral Research in Accounting, v. 11, p. 143, 1999.

HOFSTEDE, Geert (2001). **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.** (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOFSTEDE, Geert. **What is culture? A reply to Baskerville.** Accounting, Organizations and Society, v. 28, n. 7, p. 811-813, 2003.

HOFSTEDE, Geert. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/brazil.html>> acessado em: 02 fevereiro de 2018.

HOPPER, Trevor; KOGA, Tsutomu; GOTO, Jitsuo. **Cost accounting in small and medium sized Japanese companies: an exploratory study.** Accounting and Business Research, v. 30, n. 1, p. 73-86, 1999.

HOWORTH, Carole; WESTHEAD, Paul. **The focus of working capital management in UK small firms.** Management Accounting Research, v. 14, n. 2, p. 94-111, 2003.

HUDSON, Mel; SMART, Andi; BOURNE, Mike. **Theory and practice in SME performance measurement systems.** International journal of operations & production management, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

ILIAS, Azleen; RAZAK, Mohd Zulkeflee Abd; YASOA, Mohd Rushdan. **The preliminary study of management accounting practices (MAPs) in small business.** Global Business and Management Research: An International Journal, v. 2, n. 1, p. 79-88, 2010.

ISMAIL, Noor Azizi; KING, Malcolm. **Firm performance and AIS alignment in Malaysian SMEs.** International Journal of Accounting Information Systems, v. 6, n. 4, p. 241-259, 2005.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. **Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective.** Journal of accounting and economics, v. 32, n. 1-3, p. 349-410, 2001

JI, Li-Jun; PENG, Kaiping; NISBETT, Richard E. **Culture, control, and perception of relationships in the environment.** Journal of personality and social psychology, v. 78, n. 5, p. 943, 2000.

JHA, Lion Dr Nishikant. **Introduction to management accounting.** 1990.

KANAGARETNAM, Kiridaran; LIM, Chee Yeow; LOBO, Gerald J. **Influence of national culture on accounting conservatism and risk-taking in the banking industry.** The Accounting Review, v. 89, n. 3, p. 1115-1149, 2013.

KAPLAN, Steven N.; RUBACK, Richard S. **The valuation of cash flow forecasts: An empirical analysis.** The Journal of Finance, v. 50, n. 4, p. 1059-1093, 1995.

KOBER, Ralph; SUBRAAMANNIAM, Thanesvary; WATSON, John. **The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance.** Accounting & Finance, v. 52, n. 2, p. 421-438, 2012.

LAU, Chong M.; LOW, Liang C.; EGGLETON, Ian RC. **The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: additional evidence.** Accounting, Organizations and Society, v. 20, n. 5, p. 359-381, 1995.

LAVIA LÓPEZ, Oro; HIEBL, Martin RW. **Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research.** Journal of Management Accounting Research, v. 27, n. 1, p. 81-119, 2014.

MARRIOTT, Neil; MARRIOTT, Pru. **Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities.** Management accounting research, v. 11, n. 4, p. 475-492, 2000.

MCADAM, Rodney; MOFFETT, Sandra; PENG, Jian. **Knowledge sharing in Chinese service organizations: a multi case cultural perspective.** Journal of Knowledge Management, v. 16, n. 1, p. 129-147, 2012.

MIGUEL CARRILLO RIVERA, Jorge. **An ex-post comparative analysis of SME formation in Brazil and Mexico: Towards a research agenda.** International journal of emerging markets, v. 2, n. 2, p. 144-165, 2007.

MITCHELL, Falconer; REID, Gavin C. Editorial. **Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research.** Management Accounting Research, v. 11, n. 4, p. 385-390, 2000.

MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?** Laboratório de psicologia, p. 65-90, 2006.

MORRIS, Michael W.; PENG, Kaiping. **Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events.** Journal of Personality and Social psychology, v. 67, n. 6, p. 949, 1994.

Nabar, S., and B. Thai. 2007. **Earnings management, investor protection, and national culture.** Journal of International Accounting Research 6 (2): 35–54.

NASCIMENTO, AR do; RIBEIRO, Daniel Cerqueira; JUNQUEIRA, Emanuel R. **Estado da arte da abordagem comportamental da contabilidade gerencial: análise das pesquisas internacionais.** In: 8º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2008.

O'CONNOR, Neale G. **The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers.** Accounting, Organizations and Society, v. 20, n. 5, p. 383-403, 1995

OTLEY, David T. **The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis.** Accounting, Organizations and society, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

OTLEY, David. **Performance management: a framework for management control systems research.** Management accounting research, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PENG, K.; AMES, D.; KNOWLES, E. **Culture, theory and human inference: Perspectives from three traditions.** 2001.

PERREN, Lew; GRANT, Paul. **The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective.** Management Accounting Research, v. 11, n. 4, p. 391-411, 2000.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. **Survey research methodology in management information systems: an assessment.** Journal of management information systems, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

QUINN, Martin. **Routines in management accounting research: further exploration.** Journal of Accounting & Organizational Change, v. 7, n. 4, p. 337-357, 2011.

RADEBAUGH, Lee H.; GRAY, Sidney J.; BLACK, Ervin L. **International accounting and multinational enterprises.** New York, NY: John Wiley & Sons, 2006.

RALSTON, David A.; CUNNIFF, Mary K.; GUSTAFSON, David J. **Cultural Accommodation The Effect of Language on the Responses of Bilingual Hong Kong Chinese Managers.** Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 26, n. 6, p. 714-727, 1995.

- RALSTON, David A. et al. **The cosmopolitan Chinese manager: Findings of a study on managerial values across the six regions of China.** Journal of International Management, v. 2, p. 79-110, 1996.
- RIAHI-Belkaoui, A. **Behavioral Management Accounting.** London: Quorum Books. 2002.
- ROPER, Stephen. **Strategic initiatives and small business performance: an exploratory analysis of Irish companies.** Entrepreneurship & Regional Development, v. 9, n. 4, p. 353-364, 1997.
- SAID, Jamaliah; GHANI, Erlane K.; IBRAHIM, Zuraeda. **Assessment of computerized management accounting system among small and medium size construction companies.** European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, n. 39, p. 32-39, 2011.
- SALTER, Stephen B.; NISWANDER, Frederick. **Cultural influence on the development of accounting systems internationally: A test of Gray's [1988] theory.** Journal of international business studies, v. 26, n. 2, p. 379-397, 1995.
- SAUNDERS, Mark NK. **Research methods for business students, 5/e.** Pearson Education India, 2011.
- SCHAFFER, Bryan S.; RIORDAN, Christine M. **A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach.** Organizational Research Methods, v. 6, n. 2, p. 169-215, 2003.
- SCHMIDT, Jeffrey A. **Is it time to replace traditional budgeting?.** Journal of Accountancy, v. 174, n. 4, p. 103, 1992.
- SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. **Toward a universal psychological structure of human values.** Journal of personality and social psychology, v. 53, n. 3, p. 550, 1987.
- SOUSA, Sérgio D. et al. **Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: survey results.** Total Quality Management and Business Excellence, v. 16, n. 2, p. 277-307, 2005.
- ST-PIERRE, Josée; AUDET, Josee. **Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs.** Journal of Intellectual Capital, v. 12, n. 2, p. 202-223, 2011.
- TARAS, Vas; KIRKMAN, Bradley L.; STEEL, Piers. **Examining the impact of Culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions.** 2010.
- TAPINOS, Efstathios; DYSON, Robert G.; MEADOWS, Maureen. **The impact of performance measurement in strategic planning.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 54, n. 5/6, p. 370-384, 2005.

TEIXEIRA BARTH, Enise. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e desafios em estudos organizacionais.** Desenvolvimento em questão, v. 1, n. 2, 2003.

UENO, Susumu; SEKARAN, Uma. **The influence of culture on budget control practices in the USA and Japan: An empirical study.** Journal of International Business Studies, v. 23, n. 4, p. 659-674, 1992.

URQUÍA GRANDE, Elena; PÉREZ ESTÉBANEZ, Raquel; MUÑOZ COLOMINA, Clara. **The impact of Accounting Information Systems (AIS) on performance measures: empirical evidence in Spanish SMEs.** 2011.

YOO, Boonghee; DONTHU, Naveen; LENARTOWICZ, Tomasz. **Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE.** Journal of International Consumer Marketing, v. 23, n. 3-4, p. 193-210, 2011.

WALLANDER, Jan. Budgeting—an unnecessary evil. **Scandinavian journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 405-421, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário versão em português

Esta pesquisa é realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

O objetivo principal desta pesquisa é identificar se os usos das práticas de contabilidade gerencial pelos orientais são similares às práticas usadas por empresários brasileiros. As perguntas dizem respeito sobre aspectos da cultura nacional, práticas e importância dada à contabilidade gerencial.

O preenchimento deste questionário leva cerca de 15 minutos.

Confidencialidade

Não há respostas “certas” ou “erradas”.

Com o objetivo de atender à maior segurança às informações prestadas pelos participantes, serão atendidos todos os requisitos éticos atuais no Brasil, garantindo a todos o total anonimato.

Os dados primários e os questionários respondidos serão de acesso apenas pelos pesquisadores envolvidos nesse projeto.

Os participantes também terão acesso às informações do objetivo da pesquisa bem como aos resultados do trabalho, que serão entregues por e-mail ou de forma presencial.

Contato e informações adicionais

Se você tiver dúvidas sobre a pesquisa, pode ficar à vontade para entrar em contato:

isnaldo.bonfim@ufpe.br



Parte A-1

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando a opção que corresponda ao seu grau de concordância.

1. Em que medida você concorda com as seguintes declarações, quanto a sua importância e quanto a frequência que sua empresa utiliza?

	QUÃO IMPORTANTE É?					COM QUE FREQUÊNCIA É USADO?
	Não importante	Pouco Importante	Moderadamente Importante	Importante	Muito Importante	
ORÇAMENTO						
Orçamento para o planejamento. (Projeção das receitas e custos da empresa no curto e médio prazo)						
Uso do Orçamento para o controle de custos. (Comparação entre custo real e custo orçado)						
Orçamento projetado para diferentes cenários						
Orçamento para planos de longo prazo (Utilização do orçamento para projetar e implementar ações estratégicas de longo prazo)						

Parte A-2

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando a opção que corresponda ao seu grau de concordância.

2. Em que medida você concorda com as seguintes declarações, quanto a sua importância e quanto a frequência que sua empresa utiliza?

Parte A-3

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando a opção que corresponda ao seu grau de concordância.

3. Em que medida você concorda com as seguintes declarações, quanto a sua importância e quanto a frequência que sua empresa utiliza?

Parte A-4

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando a opção que corresponda ao seu grau de concordância.

4. Em que medida você concorda com as seguintes declarações, quanto a sua importância e quanto a frequência que sua empresa utiliza?

Parte B-1

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando a opção que corresponda ao seu grau de concordância.

1. Em que medida você concorda com as seguintes declarações?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
As pessoas em posições hierárquicas mais altas devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas em posições mais baixas.					
As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem perguntar opiniões a pessoas em posições hierárquicas mais baixas de forma muito frequente.					
As pessoas em posições hierárquicas mais baixas não devem discordar das decisões tomadas por pessoas em posições mais altas.					
As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem delegar tarefas importantes a pessoas em posições mais baixas.					
É importante haver instruções detalhadas para eu sempre saber o que é esperado que eu faça.					
É importante seguir rigorosamente instruções e procedimentos.					
Regras e regulamentos são importantes porque elas me informam sempre do que é esperado de mim.					
As instruções para operações são importantes.					

Parte B-2

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando a opção que corresponda ao seu grau de concordância.

2. Em que medida você concorda com as seguintes declarações?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os indivíduos devem sacrificar os interesses pessoais pelo grupo					
O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas pessoais.					
Os indivíduos só devem procurar cumprir os seus objetivos pessoais depois de levar em conta o bem-estar do grupo.					
Os indivíduos devem ficar com o grupo mesmo em dificuldades.					
Ter uma carreira profissional, é mais importante para os homens do que para as mulheres.					
Os homens geralmente resolvem os problemas com uma análise lógica; as mulheres geralmente resolvem os problemas com a intuição.					
A resolução de problemas geralmente requer uma abordagem forte e ativa, que é típica dos homens.					
Há alguns trabalhos que os homens sempre fazem melhor do que as mulheres.					

PARTE C**1. Qual é o principal segmento de produtos ou serviços da sua empresa?**

- Atacado de Bens Duráveis
- Atacado de Bens de Consumo
- Varejo de material de construção
- Varejo em geral
- Varejo de alimentos
- Varejo de automóveis e combustíveis
- Varejo de roupas e acessórios
- Varejo de móveis e equipamentos domésticos
- Restaurantes e bares
- Farmácias e drogarias
- Outra (Por Favor especificar)

2. Quantos empregados a sua empresa possui?**3. Em qual estado fica sua empresa?****4. Você é do sexo masculino ou feminino?**

- Masculino
- Feminino

5. Qual é a sua idade (em anos completos)?**6. Quando a sua empresa foi fundada?**

7. Em qual país você nasceu?

8. Caso não seja brasileiro, quanto tempo você está no Brasil (em anos completos)?

9. Qual é o seu maior grau de escolaridade?

- Primário
- Secundário
- Graduação
- Especialização
- Mestrado/Doutorado
- Outra (por favor especificar)

10. A empresa realiza importação de mercadorias?

- Não realizo importações
- Entre 0,1% e 25% das mercadorias vendidas são importadas
- Entre 25,1% e 50% das mercadorias vendidas são importadas
- Entre 50,1% e 75% das mercadorias vendidas são importadas
- Mais 75,1% das mercadorias vendidas são importadas

11. Qual é o seu cargo na empresa?

Comentários adicionais:

- Em breve os resultados desta pesquisa estarão disponíveis. Gostaria de receber o relatório final dessa pesquisa?

Sim Não

- Ficaríamos muito gratos se você pudesse adicionar o seu e-mail aqui:

- Estaria disposto a participar de uma próxima pesquisa relacionado com esse assunto?

Sim Não

Muito obrigado por responder o nosso questionário.

APÊNDICE B – Questionário versão em mandarim

此调查问卷由伯南布哥联邦大学研究生项目会计学科进行调查。

这项调查的主要目的是确认东方人的管理会计实践是否与巴西商人使用的管理会计实践相似。

问卷问题涉及民族文化、行为和对管理会计的重视等各个方面。

填写本问卷大约需要 15 分钟。

保密

答案无对错之分。

为保证问卷调查者所提供信息的安全性，调查者个人信息完全匿名，所有问题均符合巴西目前所有的道德要求。

原始数据和问卷只会由参与此项目的研究人员获取。

与会者还将有机会获取由研究对象提供的信息与研究结果，这将通过电子邮件或亲自送达至本人。

联系方式和其他信息

如果您对此调查有任何疑问，您可以随时联系：isnaldo.bonfim@ufpe.br

A-1 部分

请依照你对问题的理解或意见的满意程度回答此问卷。

1. 对下列陈述，您在何种程度上赞同？这些绩效评估的重要性以及贵公司使用的频率如何？

A-2 部分

请依照你对问题的理解或意见的满意程度回答此问卷。

2. 对下列陈述，您在何种程度上赞同？这些绩效评估的重要性以及贵公司使用的频率如何？

重要性	使用频率				
	从没有	很少	有时	经常	十分频繁
不重要					
绩效评估	一般	有点重要	重要	非常重要	
财务指标（如：销售利润率）					
客户没有相关财务指标（如：客户满意，退货的数量）					
运作和创新没有相关财务指标（如：服务一名客户的平均时间，每天销售额）					
员工没有相关财务指标（例如：员工的满意度，旷工）。					
经济增加值（公司盈利和经融投资品的比较）					
基准（贵公司与其他公司表现性能的比较）					

A-3 部分

请依照你对问题的理解或意见的满意程度回答此问卷。

3. 对下列陈述，您在何种程度上赞同？这些绩效评估的重要性以及贵公司使用的频率如何？

A-4 部分

请依照你对问题的理解或意见的满意程度回答此问卷。

4. 对下列陈述，您在何种程度上赞同？这些绩效评估的重要性以及贵公司使用的频率如何？

B-1 部分

请依照你对问题的理解或意见的满意程度回答此问卷。

1. 对下列陈述，您在何种程度上赞同？

	强烈反对	不赞同	不反对也不赞 同	赞同	十分赞同
职位高的人在做大部分决定的时候不应该咨询职位低的人。					
职位高的人不应该频繁向职位低的人问问题。					
职位低的人不应该对职位高的决定存有疑议。					
职位高的人不应该委托重要的任务给职位低的人。					
详细说明对指导如何去做非常重 要。					
严格按照说明和程序执行是非常 重要的。					
规章制度对指导个人的期望值是 非常重要的。					
说明对指导操作是很重要的。					

B-2 部分

请依照你对问题的理解或意见的满意程度回答此问卷。

2. 对下列陈述，您在何种程度上赞同？

	强烈反对	不赞同	不反对也不赞 同	赞同	十分赞同
个人应该为了集体牺牲个人利益					
集体福利比个人奖励更重要。					
个人在考虑集体福利后应该只追 寻个人目标。					
即使遇到困难，个人也应该紧跟 集体。					
男性比女性更为重视一个专业的一 职业。					
男人通常通过逻辑分析解决问题； 女人往往通过直觉解决问题。					
男人解决问题通常会采取一个乐 观而积极的态度。					
有一些工作，男人总是做比女人 更好。					

C 部分

1. 贵公司的产品或服务的主要部分是什么 ?

- 批发耐用品
- 批发消费品
- 零售建材
- 一般零售
- 零售食品
- 零售汽车和燃料
- 零售服装及衣着附件
- 零售家具和家用设备
- 餐馆和酒吧
- 药店
- 其他 (请注明)

2. 贵公司的员工人数是 ?

3. 贵公司的运作状态是 ?

4. 你是男性或女性 ?

- 男性
- 女性

5. 你的年龄 (周岁) ?

6. 贵公司的成立时间 ?

7. 您在哪个国家出生 ?

8. 如果您非巴西人, 你在巴西多久 (年) ?

9. 您的最高学历是 ?

- 小学
- 中学
- 大学毕业
- 专业人士/工商管理硕士
- 硕士/博士 其他 (请注明)

10. 贵公司进口货物吗 ?

- 不进口
- 所售货物的 0.1% 至 25% 为进口
- 所售货物的 25.1% 至 50% 为进口
- 所售货物的 50.1% 至 75% 为进口
- 所售商品的 75.1% 以上为进口

11. 你在贵公司的职位 ?

其他建议 :

- 很快可以得到此项调查的结果。您想收到这项调查的最终结果吗 ?

是 否

- 如果你可以在这里添加您的电子邮件，我们将不胜感激：

- 你愿意参加与此科目相关的研究吗 ?

是 否

感谢您回答此问卷调查。

APÊNDICE C – Teste-t das amostras

Teste-T das amostras

INDICES CONTABILIDADE GERENCIAL E CULTURA		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilate ral)	Diferen ça média	Erro padrão da diferenç a	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superio r
Importância do Orçamento	Variâncias iguais assumidas	14,82 5	0,0 00	3,559	129	0,001	2,62092	0,73636	1,16401	4,07782
	Variâncias iguais não assumidas			3,622	112, 347	0,000	2,62092	0,72361	1,18723	4,05460
Frequência do Orçamento	Variâncias iguais assumidas	11,58 1	0,0 01	1,113	129	0,268	0,83800	0,75266	-0,65116	2,32716
	Variâncias iguais não assumidas			1,128	120, 762	0,262	0,83800	0,74305	-0,63310	2,30910
Importância Avaliação de Desempenh o	Variâncias iguais assumidas	13,35 0	0,0 00	3,895	129	0,000	3,81326	0,97899	1,87631	5,75021
	Variâncias iguais não assumidas			3,945	120, 951	0,000	3,81326	0,96661	1,89960	5,72692
Frequência Avaliação de Desempenh o	Variâncias iguais assumidas	0,423	0,5 16	1,148	129	0,253	1,17274	1,02153	-0,84839	3,19386
	Variâncias iguais não assumidas			1,151	128, 967	0,252	1,17274	1,01914	-0,84366	3,18914
Importância Informaçõe s para toma da de Decisões	Variâncias iguais assumidas	17,45 3	0,0 00	4,710	129	0,000	3,98156	0,84527	2,30917	5,65395
	Variâncias iguais não assumidas			4,781	117, 481	0,000	3,98156	0,83286	2,33220	5,63092
Frequência Informaçõe s para toma da de Decisões	Variâncias iguais assumidas	11,55 5	0,0 01	2,607	129	0,010	2,48319	0,95244	0,59876	4,36763
	Variâncias iguais não assumidas			2,646	117, 192	0,009	2,48319	0,93831	0,62496	4,34143
Importância Controle e	Variâncias iguais assumidas	8,416	0,0 04	4,690	129	0,000	5,43067	1,15793	3,13967	7,72167

Avaliação Financeira	Variâncias iguais não assumidas			4,745	122, 611	0,000	5,43067	1,14456	3,16501	7,69634
Frequência Controle e Avaliação Financeira	Variâncias iguais assumidas	5,436	0,0 21	2,552	129	0,012	3,29622	1,29138	0,74118	5,85125
	Variâncias iguais não assumidas			2,577	125, 179	0,011	3,29622	1,27905	0,76485	5,82759
Distância do Poder	Variâncias iguais assumidas	0,017	0,8 97	1,891	129	0,061	1,11905	0,59188	-0,05200	2,29009
	Variâncias iguais não assumidas			1,894	128, 912	0,060	1,11905	0,59072	-0,04972	2,28781
Índice de aversão à incerteza	Variâncias iguais assumidas	22,00 0	0,0 00	3,982	129	0,000	2,64006	0,66305	1,32819	3,95192
	Variâncias iguais não assumidas			4,056	109, 981	0,000	2,64006	0,65082	1,35028	3,92984
Individualismo versus Coletivismo	Variâncias iguais assumidas	8,985	0,0 03	3,244	129	0,001	1,98483	0,61176	0,77444	3,19522
	Variâncias iguais não assumidas			3,294	116, 958	0,001	1,98483	0,60261	0,79139	3,17826
Masculinidade versus Feminilidade	Variâncias iguais assumidas	0,284	0,5 95	-1,916	129	0,058	- 1,27358	0,66474	-2,58879	0,04164
	Variâncias iguais não assumidas			-1,919	128, 826	0,057	- 1,27358	0,66372	-2,58677	0,03962

Fonte: dados da pesquisa