

# Práticas de contabilidade gerencial e cultura nacional: um estudo com pequenos e médios empresários chineses instalados no Brasil

Isnaldo de Souza Bonfim

<https://orcid.org/0000-0002-0815-5897>

Cláudio de Araújo Wanderley

<https://orcid.org/0000-0002-4559-176X>

## Resumo

**Objetivo:** O artigo visa identificar se a frequência de uso e a importância das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelos pequenos e médios empresários chineses instalados no Brasil são similares ou diferentes das práticas usadas por empresários brasileiros, e a influência da cultura nacional para o grupo de empresários chineses, por meio de questões sobre as dimensões da cultura nacional.

**Método:** Foi aplicado um questionário em 131 empresas, sendo 68 empresas de empresários chineses instalados no Brasil e 63 empresas de empresários brasileiros.

**Resultados:** Identificou-se que os brasileiros utilizam com maior frequência e dão mais 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, avaliação de desempenho, informações para tomadas de decisões e controle e avaliação financeira. Tratando-se de frequência de uso, os testes das hipóteses foram significativos em 3 grupos: orçamento, informações para tomadas de decisões e controle e avaliação financeira e não foi significativo para avaliação de desempenho.

**Contribuições:** Esta pesquisa contribui para elucidar como a cultura nacional de empresários imigrantes, no caso específico, pequenos empresários chineses, se relaciona com o uso e a importância atribuída à contabilidade gerencial. Identificou-se que os empresários chineses que trabalham em um ambiente nacional diferente mantêm seus traços culturais e, assim, sua cultura nacional original pode influenciar como a contabilidade gerencial é utilizada.

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

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 14/10/2020. Pedido de Revisão em 20/11/2020. Resubmetido em 5/2/2021. Aceito em 29/4/2021 por Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Editor). Publicado em 30/6/2021. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

## 1. Introdução

A pesquisa em contabilidade gerencial aponta uma ligação entre a cultura nacional e as práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelos gestores (Malmi et al., 2020). Baskerville-Morley (2005) destaca que os pesquisadores gerenciais devem entender que as variáveis comportamentais mudam conforme a origem dos envolvidos. Nesse contexto, é necessária essa consciência que as diversas culturas possuem diversos princípios e valores. Assim, pesquisadores podem dar continuidade na investigação e no desenvolvimento de ações de contabilidade gerencial, levando em consideração o aspecto cultural (Chan & Cheung, 2012).

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

Tradicionalmente, a cultura nacional foi identificada como um elemento contextual após o desenvolvimento de operações multinacionais em muitas organizações. A relação entre o desenho e uso da contabilidade gerencial e a cultura nacional representa uma extensão da pesquisa baseada em contingências de seus fundamentos organizacionais para questões mais sociológicas (Chenhall, 2006). O pressuposto básico é que diferentes países possuem características culturais particulares que predis põem os indivíduos de dentro dessas culturas a responder de maneiras distintas ao sistema de contabilidade gerencial (Merchant, et al., 2011). A cultura tornou-se importante para entender o desenho e uso de práticas de contabilidade gerencial nos últimos 30 anos, pois muitas empresas desenvolveram operações multinacionais. Essas empresas enfrentam o problema de transferir suas práticas de contabilidade gerencial domésticas para o exterior ou redesenhar seus sistemas para se adequar às características culturais das entidades que estão fora de suas jurisdições. Portanto, em comparação a estudos de outras variáveis contextuais, a pesquisa sobre cultura nacional tem sido limitada ao contexto de grandes organizações multinacionais (Jarsen, et al., 2009). Com isso, existem poucos trabalhos envolvendo médias e pequenas empresas (PMEs), em particular, levando em consideração os movimentos migratórios e relacionando o impacto desses movimentos à contabilidade gerencial, para demonstrar como as características e diferenças culturais refletem na importância e no uso da contabilidade gerencial.

Assim, existem muitos estudos envolvendo contabilidade gerencial e PMEs (López & Hiebl, 2015), porém essa literatura vem negligenciando a ligação dos impactos da cultura nacional sobre a importância e a frequência de uso na contabilidade gerencial. Portanto, é importante desenvolver estudos sobre aspectos da cultura nacional e seu impacto nas pequenas e médias empresas, o que se torna relevante pela sua capacidade de se entender a evolução de práticas gerenciais dentro dessas organizações (Davila & Foster, 2007). Nessa visão, Mitchell e Reid (2000) destacam que, apesar de não estarem em evidência os estudos envolvendo pequenas empresas, essas têm grande potencial de contribuição em pontos como se procede o desenvolvimento da contabilidade gerencial nelas. Dessa forma, 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 de contabilidade gerencial e a importância dada a estas práticas, adotadas por pequenos e médios empresários chineses instalados no Brasil, se diferenciam das práticas dos brasileiros. Portanto, esta pesquisa ajuda a entender a influência de tais práticas na evolução de práticas gerenciais desses empresários chineses que podem se adequar à cultura nacional para desenvolver o seu negócio, assim como pode, ainda, contribuir com os acadêmicos para o entendimento da utilização e da importância que pequenos e médios empresários dão à contabilidade gerencial no contexto de imigração.

Por fim, como a literatura não explorou consistentemente a ligação entre cultura nacional no contexto das PMEs e suas implicações para diferenças no uso de práticas de contabilidade gerencial, sugere-se que as diversas condições institucionais de nosso ambiente focal e amostragem de pesquisa única (chineses instalados no Brasil) podem contribuir para a teorização e investigações futuras sobre uso e importância da contabilidade gerencial em diversos ambientes e jurisdições. Conforme observado por Scott (1995), seria difícil, senão impossível, discernir os efeitos das instituições (conjunto de crenças e valores) nas estruturas sociais (por exemplo, cultura nacional) e nos comportamentos se todos os estudos estivessem inseridos no mesmo contexto ou em contextos muito semelhantes.

## 2. Cultura Nacional e Hipóteses da Pesquisa

Estudos sobre a associação entre práticas de contabilidade gerencial e cultura têm como foco mais proeminente a cultura nacional (Malmi et al., 2020). Argumenta-se que a cultura nacional é adquirida e se torna profundamente enraizada durante a infância, de modo que os valores e preferências culturais são relativamente resistentes à mudança (Jarsen, et al., 2009). Assim, a cultura pode ser descrita por traços inerentes, como conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (Chenhall, 2006). No entanto, muitas vezes, a cultura é conceituada como um conjunto de características isoladas para atender às necessidades metodológicas e científicas da comunidade de pesquisa. As características mais utilizadas foram desenvolvidas por Hofstede (2001) com suas seis dimensões conhecidas como: *distância do poder*, *aversão à 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 em 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 sobre a desigualdade e se esforçam para que exista uma equivalência nessa distribuição de poder (Hofstede, 2001). Assim, a baixa distância do poder nas empresas pode indicar um perfil mais descentralizador com maior participação de todos os níveis para as tomadas de decisões, o inverso ocorre do lado da alta distância do poder, em que a organização com esse perfil tende a centralizar mais suas decisões.

Na dimensão 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 desta 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 como coletivismo.

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. Prioridade por assistência, despreensão, preocupação com os menos favorecidos e o bem-estar são características da parte da feminilidade desta dimensão (Hofstede, 2001).

Sobre o índice de aversão à incerteza, o alto grau desta dimensão dispõe sobre a característica que uma sociedade possui, de ter uma conduta forte de doutrinas e costumes, e não aceita atitudes e princípios pouco rígidos; 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 desta dimensão (Hofstede, 2001).

Na dimensão que trata de orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo, de acordo com Hofstede (2001), observa-se que, na parte alta desta dimensão, a sociedade tem como características: ter um comportamento mais focado em seguir protocolos, estimula a economia e os empenhos são voltados para a educação desenvolvida como maneira de o indivíduo estar apto para o futuro. Na parte baixa desta dimensão, existe uma prioridade em dar continuidade aos costumes e regras conceituadas e analisar com cautela as mudanças da sociedade.

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

De acordo com Chenhall (2006), praticamente todos os estudos em contabilidade gerencial se utilizaram das dimensões culturais e valores do modelo Hofstede para estudar a influência da cultura nacional na contabilidade gerencial. De forma geral, a literatura em contabilidade gerencial examinou associações entre dimensões culturais e elementos estruturais, como: padronização, descentralização e características do sistema de controle gerencial, tais como formalidade de controles, dependência de medidas financeiras de desempenho e participação orçamentária. Na maior parte dos casos, esses estudos forneceram resultados mistos quanto aos efeitos da cultura nacional em aspectos ligados à contabilidade gerencial (Chenhal, 2006; Malmi et al., 2020). Existem algumas poucas áreas nas quais o consenso pode ser identificado. Isso ocorre porque os estudos examinaram diferentes combinações de dimensões culturais e consideraram aspectos distintos do sistema de contabilidade gerencial.

Como consequência, há pouca sobreposição entre os estudos para permitem que os conhecimentos sejam consolidados ou comparações feitas e generalizações desenvolvidas. Os seguintes estudos são exemplos de investigações que examinaram a relação cultura e contabilidade gerencial. O'Conner (1995) argumentou que a baixa distância de poder encontrada nas matrizes de empresas ocidentais controlaria a alta distância de poder inerente em suas subsidiárias locais de Cingapura, assim aumentando a eficácia do sistema de controle gerencial das subsidiárias. Usando esses argumentos, o autor descobriu que o relacionamento entre a ambiguidade do papel e as relações superior-subordinado (percepções de competência e confiabilidade) e a participação no orçamento e na avaliação de desempenho foram mais fortes nas subsidiárias estrangeiras do que as entidades locais de Cingapura. Merchant et al. (1995) estudaram empresas taiwanesas e americanas e descobriram que a cultura não era importante para explicar o uso ou eficácia do grau de subjetividade no lucro dos centros de resultados no processo de avaliação de desempenho. Contudo, eles descobriram que o uso de incentivos de longo prazo foi mais importante nas empresas taiwanesas.

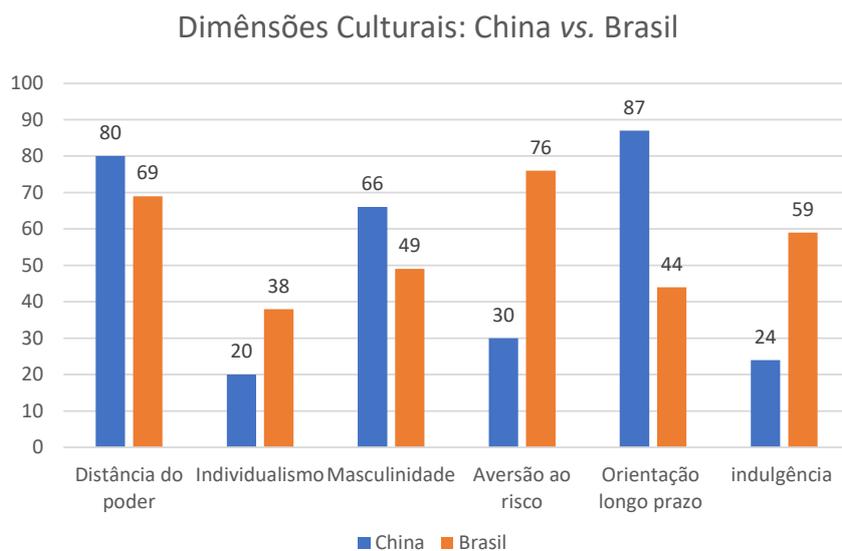
Mais recentemente, Merchant et al. (2011) buscaram identificar se as práticas de recompensa e incentivos das concessionárias de automóveis chinesas em comparação com aquelas em uso nas concessionárias dos EUA e da Holanda eram diferentes. Os resultados desse estudo mostram que as empresas chinesas são muito mais propensas a fornecer incentivos do que as empresas holandesas, e são ainda mais propensas a fornecer incentivos do que as empresas americanas. Todavia, os planos de bônus chineses são mais subjetivos, em vez de baseado em fórmulas e regras preestabelecidas. Já o estudo de Malmi et al. (2020), examina a influência das regiões culturais (anglo-saxã, germânica, nórdica) na interdependência entre a delegação de autoridade e outras práticas de controle gerencial. Os resultados de estudo mostram que a interdependência entre delegação e incentivo contratual está restrita às empresas anglo-saxãs. Nas regiões nórdica e germânica, identificou-se que a participação no planejamento estratégico e de ações funciona como um complemento no processo de delegação, enquanto a delegação também é complementada pelo processo de seleção de gerentes em empresas nórdicas. No geral, esse estudo demonstrou que os valores culturais e as preferências influenciam significativamente a interdependência do sistema de controle gerencial.

Vários estudos consideraram aspectos mais amplos da contabilidade gerencial, em estudos anteriores, de acordo com Kanagaretnam, Lim e Lobo (2013). Os pesquisadores analisaram a influência da cultura nacional que ocorre em uma nação, como o uso dos sistemas e informações contábeis (Gray, 1988; Salter & Niswander 1995; Radebaugh, Gray & Black, 2006). Já outras pesquisas (Nabar & Thai, 2007; Douppnik, 2008), trataram da relação existente entre a cultura nacional e o gerenciamento de desempenho.

No contexto de pesquisa brasileiro, a relação cultura e contabilidade gerencial também foi explorada (Tarifa & Lauro, 2018; Carmona et al., 2018; Heinzmann & Lavarda, 2011). Porém, as pesquisas brasileiras tendem a focar no conceito mais específico de cultura organizacional. Guerreiro, Frezatti e Casado (2006) destacam que existem elementos involuntários nas empresas que são encarregados pela estruturação da contabilidade gerencial, e esses elementos têm explicação por ser hábitos formados inconscientemente pela dimensão cultural nacional e organizacional. Tarifa & Lauro (2018) estudaram os efeitos da cultura organizacional nas práticas de contabilidade gerencial nas cooperativas de agronegócios. Esse estudo identificou que 3 grupos de cooperativas que possuem características conjuntas entre práticas de contabilidade gerencial e cultura organizacional. Já o estudo de Carmona et. al (2018) focou na relação cultura organizacional, inovação e desempenho no contexto de escritórios de contabilidade no Brasil. Os autores identificaram que a cultura organizacional pode influenciar a inovação e afetar positivamente o desempenho dos escritórios de contabilidade. Por fim, Klein & Almeida (2017, p. 110) concluem que “os aspectos culturais não podem ser negligenciados, posto que influenciam o comportamento de aceitação e/ou rejeição dos agentes na adoção e uso de novas práticas, independentemente de quais sejam”.

Enquanto pesquisas anteriores revelam variação no tipo e uso de certas práticas de contabilidade gerencial entre as nações, outros estudos mostram resultados insignificantes e inconsistentes, ou sugerem que há convergência para certas melhores práticas globais (Jansen et al., 2009). Como tal, a literatura permanece em um estágio inicial para fornecer uma compreensão de se e como a cultura influencia práticas específicas de contabilidade gerencial (Jansen et al., 2009). Essas prescrições e previsões conflitantes sugerem que a questão de qual é a associação entre a cultura nacional e a importância e o uso de práticas de contabilidade gerencial é, em grande medida, uma questão empírica. Assim, esse estudo visa identificar essa possível associação no contexto de imigração em que pequenos empresários chineses se instalaram para realizar suas operações no Brasil. Comparar esses dois grupos que trabalham no mesmo ambiente empresarial tendo apenas suas culturas nacionais como diferencial pode gerar dados empíricos relevantes para melhor clarear como se associa a cultura nacional com o uso e a importância da contabilidade gerencial.

Utilizando as dimensões da cultura nacional desenvolvidas por Hofstede, em que em seu *website* é possível realizar comparações entre nações (conforme na figura 1), identificamos as diferenças entre China e Brasil em todas as seis dimensões.



**Figura 1.** Dimensões Culturais: comparação entre China e Brasil

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

Como o foco deste estudo é a contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas, 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 pelo fato de as quatro dimensões utilizadas já fornecerem elementos para diferenciar os aspectos da cultura nacional entre os chineses e brasileiros. Estudos anteriores (Harrison, 1993; O'Connor, 1995) trataram das dimensões distância do poder, aversão ao risco e individualismo relacionado com as práticas de orçamento, avaliação e medidas de desempenho. Considerando que existem diferenças significativas nas quatro dimensões tratadas neste estudo e a revisão da literatura sobre a relação entre cultura nacional e práticas de contabilidade gerencial, foram estabelecidas as duas hipóteses abaixo visando analisar a relação da cultura nacional no contexto de imigração e a importância dada à contabilidade gerencial e a frequência de uso desta por empresários brasileiros e chineses instalados no Brasil. Assim, propomos duas hipóteses de pesquisa:

*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 à importância dada à contabilidade gerencial.*

### 3. Método

Neste estudo, a técnica de investigação adotada foi a *survey*. Apesar de existirem algumas associações de pequenos empresários chineses instalados no Brasil e de empresários brasileiros, a população total é desconhecida. Portanto, nesta pesquisa foi adotado o critério de acesso por conveniência, utilizando-se de redes de contatos desenvolvidas pelos pesquisadores desse estudo. Para se conseguir acesso aos respondentes dos dois grupos de estudo (empresários brasileiros e chineses que atuam no Brasil), utilizou-se 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. Em função da estratégia de coleta descrita acima, ao todo foram abordadas 397 empresas, e as que aceitaram responder corresponderam a 131 empresas instaladas no Brasil.

Foi realizado o contato pessoal com os empresários nascidos na China, apresentada a proposta da pesquisa e entregue o questionário impresso na versão em mandarim e solicitadas indicações de outros participantes, alguns destes responderam e indicaram outros empresários para contribuírem com a pesquisa. A 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), a Câmara de Comércio Chinês facilitou o acesso aos empresários e indicou alguns deles para participar da pesquisa. O total de empresas de chineses abordadas corresponde a 274 empresas e as que aceitaram participar da pesquisa foram 68.

A maior parte das empresas brasileiras participantes são dos Estados de São Paulo e Pernambuco. Para este grupo, foi entregue a versão impressa do questionário ou enviado um *link* por *e-mail* com o formulário eletrônico elaborado via *Google Forms* para ser respondido de forma on-line. O número total de empresas de brasileiros abordadas foi 123 e as que aceitaram responder ao formulário, 63 empresas brasileiras.

O instrumento de pesquisa (questionário) foi elaborado em dois idiomas: português e mandarim. Todas as variáveis foram medidas por meio de escalas preestabelecidas e devidamente validadas. Todas as variáveis originalmente na língua inglesa foram traduzidas para o português/mandarim por meio do process de '*back translation*'. As respostas foram medidas por meio da escala de Likert de 5 pontos, com exceção das perguntas direcionadas às características dos respondentes e das organizações.

O questionário 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 claros os aspectos de confidencialidade das respostas. Na mesma carta, foi deixado um *e-mail* para quaisquer dúvidas.

O questionário foi composto conforme detalhado no Tabela 1:

Tabela 1

**Composição do questionário**

| Parte   | Objetivo  |
|---------|---|
| A1 – A4 | Identificar as práticas e a importância dada as ferramentas de contabilidade gerencial. |
| B1 – B2 | Análise de aspectos culturais.  |
| C       | Identificar as características características dos respondentes e organizações.         |

Com o objetivo de ter um entendimento melhor das perguntas, foi utilizada a fundamentação temática do questionário, tivemos como referência os autores apresentados no Tabela 2.

Tabela 2

**Estudos e referência para o questionário**

| Tema                                | Questões      | Referência  |
|-------------------------------------|---------------|---|
| Orçamento                           | Parte A1      | Abdel-Kader & Luther (2006)                                   |
| Avaliação de desempenho             | Parte A2      | Abdel-Kader & Luther (2006)                                   |
| Informações para tomada de decisões | Parte A3      | Abdel-Kader & Luther (2006) e Armitage, Webb, & Glynn (2016)  |
| Controle e avaliação financeira     | Parte A4      | Davila & Foster (2007)  |
| Cultura nacional                    | Parte B1 e B2 | Yoo, Donthu, & Lenartowicz (2011) baseado em Hofstede (2001). |

Da parte A1 até A4 foram tratadas as práticas e a importância da contabilidade gerencial, sendo divididas em quatro grupos, respectivamente: orçamento (A1), avaliação de desempenho (A2), informações para tomada de decisões (A3) e controle e avaliação financeira (A4). Os itens utilizados para as variáveis de uso e importância da contabilidade gerencial (orçamento, avaliação de desempenho, informações para tomada de decisões e controle e avaliação financeira) são apresentados no Tabela 3. Para a captura dessas práticas, perguntou-se para os respondentes: “Em que medida você concorda com as seguintes declarações, quanto à sua importância e quanto à frequência que sua empresa utiliza? Quão importante é? (opções de respostas: 1. Não importante; 2. Pouco importante; 3. Moderadamente importante; 4. Importante; 5. Muito importante) Com que frequência é usado? (opções de respostas: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Frequentemente; 5. Muitas vezes).

Tabela 3

**Uso e Importância da Contabilidade Gerencial**

| Prática                             | Itens  |
|-------------------------------------|--|
| Orçamento                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orçamento para o planejamento (projeção das receitas e custos da empresa no curto e médio prazo).</li> <li>2. Uso do Orçamento para o controle de custos (comparação entre custo real e custo orçado).</li> <li>3. Orçamento projetado para diferentes cenários.</li> <li>4. Orçamento para planos de longo prazo (utilização do orçamento para projetar e implementar ações estratégicas de longo prazo).</li> </ol>  |
| Avaliação de desempenho             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medida (s) financeira (s) (como por exemplo: faturamento, margem de lucro).</li> <li>2. Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos clientes (como por exemplo: satisfação do cliente, número de devoluções).</li> <li>3. Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) a operações e inovação (como por exemplo: tempo médio para atender um cliente, número de vendas diárias).</li> <li>4. Medida (s) não financeira (s) relacionada (s) aos funcionários (como por exemplo: satisfação dos empregados, absenteísmo).</li> <li>5. Valor econômico adicionado (Comparação da rentabilidade da empresa com a rentabilidade de uma aplicação financeira).</li> <li>6. Benchmarks (Comparação do desempenho da sua empresa com o desempenho de outras empresas).</li> </ol> |
| Informações para tomada de decisões | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise custo-volume-lucro para os principais produtos (Analisar como as oscilações nos custos e volumes de vendas impactam na lucratividade dos produtos e da empresa).</li> <li>2. Análise de rentabilidade do produto (Identificar os produtos mais lucrativos para empresa).</li> <li>3. Análise de rentabilidade do cliente (Identificar os tipos de clientes mais lucrativos para empresa).</li> <li>4. Informações de controle de estoque.</li> <li>5. Análise de gastos de capital (como por exemplo: compra de equipamentos caros e investimentos de longo prazo) através de técnicas financeiras (tais como: fluxo de caixa descontado, taxa interna de retorno, tempo para recuperação no investimento).</li> </ol>   |
| Controle e avaliação financeira     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projeções de fluxo de caixa.</li> <li>2. Projeções de venda.</li> <li>3. Orçamento operacional (Utilizado para as receitas e despesas ligadas a operação da empresa).</li> <li>4. Análise dos custos por tipo de cliente.</li> <li>5. Análise do desempenho financeiro em relação a meta pré-estabelecida.</li> <li>6. Procedimentos de aprovação de investimento de capital (como por exemplo compra de equipamentos caros e investimentos de longo prazo).</li> <li>7. Procedimentos de aprovação de despesas operacionais.</li> </ol>   |

As perguntas envolvendo cultura nacional foram colocadas na parte B1 e B2 do instrumento de pesquisa e abrangeram as seguintes dimensões: a parte B1 trata dos temas distância do poder e aversão à incerteza, e a parte B2 trata dos temas individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade. Os itens utilizados para a variável cultura nacional (distância do poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade) são apresentados no Tabela 4:

Tabela 4

**Cultura Nacional**

| Dimensão                                 | Itens  |
|--|--|
| Distância do Poder                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As pessoas em posições hierárquicas mais altas devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas em posições mais baixas.</li> <li>2. As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem perguntar opiniões a pessoas em posições hierárquicas mais baixas de forma muito frequente.</li> <li>3. As pessoas em posições hierárquicas mais baixas não devem discordar das decisões tomadas por pessoas em posições mais altas.</li> <li>4. As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem delegar tarefas importantes a pessoas em posições mais baixas.</li> </ol> |
| Aversão ao Risco                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. É importante haver instruções detalhadas para eu sempre saber o que é esperado que eu faça.</li> <li>2. É importante seguir rigorosamente instruções e procedimentos.</li> <li>3. Regras e regulamentos são importantes porque elas me informam sempre do que é esperado de mim.</li> <li>4. As instruções para operações são importantes.</li> </ol>  |
| Individualismo <i>versus</i> coletivismo | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os indivíduos devem sacrificar os interesses pessoais pelo grupo</li> <li>2. O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas pessoais.</li> <li>3. Os indivíduos só devem procurar cumprir os seus objetivos pessoais depois de levar em conta o bem-estar do grupo.</li> <li>4. Os indivíduos devem ficar com o grupo mesmo em dificuldades.</li> </ol>  |
| Masculinidade <i>versus</i> feminilidade | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter uma carreira profissional, é mais importante para os homens do que para as mulheres.</li> <li>2. Os homens geralmente resolvem os problemas com uma análise lógica; as mulheres geralmente resolvem os problemas com a intuição.</li> <li>3. A resolução de problemas geralmente requer uma abordagem forte e ativa, que é típica dos homens.</li> <li>4. Há alguns trabalhos que os homens sempre fazem melhor do que as mulheres.</li> </ol>   |

Na parte C do instrumento de pesquisa, foram utilizadas questões demográficas para se 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. Sobre o perfil dos participantes, foram perguntadas as questões sobre gênero, idade, país que nasceu (para os chineses há quanto tempo estão no Brasil), escolaridade e cargo na empresa.

Após realizada a coleta dos dados, estes inicialmente foram tratados em planilha eletrônica de forma a estruturar e a organizar a ordem das questões e suas devidas respostas. Após revisados todos os lançamentos dos dados brutos, suas tratativas para as devidas análises foram realizadas no *software* IBM SPSS Statistics, que tanto foi utilizado para as análises descritivas quanto para as análises inferenciais para validar os testes de hipóteses. Com o objetivo de analisar a confiabilidade das variáveis do estudo, foi realizado o cálculo do Alfa de Cronbach. Todas as variáveis tiveram resultados aceitáveis em relação ao Alfa de Cronbach (entre 0,75 a 0,89).

## 4. Resultados

### 4.1 Análise descritiva dos participantes e das empresas

Na análise da pesquisa que foi tratada na parte C do questionário, inicialmente foi identificada a origem dos participantes que, como critério para participar do estudo, teriam que ser chineses ou brasileiros. Participaram ao todo 131 pessoas, e a Tabela 5 descreve a nacionalidade delas.

Tabela 5

#### País de nascimento dos participantes

|        | Frequência | Porcentagem |
|--------|------------|-------------|
| Brasil | 63         | 48,1        |
| China  | 68         | 51,9        |
| Total  | 131        | 100,0       |

Foi constatado que, dos 131 participantes da pesquisa, tivemos 63 respondentes que representam 48,10% do total nascidos no Brasil, e os demais 68 participantes representam os 51,90% nascidos na China. Na tabela 6, foi realizada a análise do gênero e comparados os dois grupos participantes da pesquisa.

Tabela 6

#### Gênero dos participantes

| Contagem                              |           | Brasil |          | China |       |
|---------------------------------------|-----------|--------|----------|-------|-------|
|                                       |           | %      | 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%  |

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 7 demonstra a média de idade dos participantes brasileiros e chineses.

Tabela 7

**Média de idade dos participantes**

|        |               | <b>Idade (em anos completos)</b> |
|--------|---------------|----------------------------------|
| Brasil | Média         | 40,27                            |
|        | N             | 63                               |
|        | Desvio Padrão | 11,51                            |
| China  | Média         | 32,37                            |
|        | N             | 67                               |
|        | Desvio Padrão | 11,76                            |
| Total  | Média         | 36,20                            |
|        | N             | 130                              |
|        | Desvio Padrão | 12,26                            |

Verifica-se, na Tabela 8, que os respondentes chineses tiveram uma média de idade menor que os brasileiros, sendo o grupo dos chineses com média de 32,37 anos, demonstrando ter um perfil mais jovem que os brasileiros pesquisados, os quais apresentaram uma média de 40,27 anos. Na Tabela 4, verificamos o grau de escolaridade dos respondentes.

Tabela 8

**Grau de escolaridade dos respondentes**

|  |                    | <b>Brasil</b> | <b>China</b> |
|--|--------------------|---------------|--------------|
| Qual é o seu maior grau de escolaridade? | 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%         |

A maior parte dos respondentes brasileiros possuem como maior grau de escolaridade graduação, com 39,70%; e dos chineses a maior parte possui grau secundário, com 58,8% dos participantes. Foi perguntado o cargo que os participantes ocupam na empresa e os resultados estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9

**Cargo que ocupa na empresa**

|                                |                    | <b>Brasil</b> | <b>China</b> |
|--------------------------------|--------------------|---------------|--------------|
| 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%         |

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 há 8,32 anos morando no país, de acordo com as respostas do questionário da pesquisa.

A maior parte das empresas dos participantes estão localizadas nos Estados de Pernambuco, com 78,60% do total, e São Paulo, com 17,60% do total, esses dois são os estados em que foram concentradas as pesquisas presenciais. Na Tabela 10, comparamos a média de número de empregados e quanto tempo em anos possuem em média as empresas dos dois grupos.

Tabela 10

**Número de empregados e tempo de fundação**

|        |               | Nº de Empregados | Anos de Fundação |
|--------|---------------|------------------|------------------|
| Brasil | Média         | 11,8             | 14,6             |
|        | N             | 63               | 63               |
|        | Desvio Padrão | 26,1             | 15,9             |
| China  | Média         | 7,6              | 5,8              |
|        | N             | 68               | 68               |
|        | Desvio Padrão | 5,8              | 5,8              |
| Total  | Média         | 9,6              | 10,0             |
|        | N             | 131              | 131              |
|        | Desvio Padrão | 18,6             | 12,6             |

Das empresas de empresários brasileiros, os números de empregados foram, em média, de 11,84; e das empresas de empresários chineses, em média, 7,6 empregados. Quanto ao tempo em anos de fundação, encontramos as empresas com donos brasileiros com a média de 14,6 anos e das chinesas uma média de 5,8 anos.

## 4.2 Dimensões da Cultura Nacional

Inicialmente, testou-se a média (*teste-T*) das variáveis envolvendo a cultura nacional dos dois grupos (empresários brasileiros e chineses) para identificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos e as dimensões de cultura nacional. Os resultados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11

**Cultura Nacional**

| Dimensões da Cultura Nacional     |        | N  | Média | Desvio Padrão | Nível de Significância |
|-----------------------------------|--------|----|-------|---------------|------------------------|
| Distância do Poder                | Brasil | 63 | 2,405 | 0,824         | 0,897                  |
|                                   | China  | 68 | 2,125 | 0,867         |                        |
| Índice de aversão ao risco        | Brasil | 63 | 3,976 | 0,675         | 0,000                  |
|                                   | China  | 68 | 3,316 | 1,144         |                        |
| Individualismo versus Coletivismo | Brasil | 63 | 3,198 | 2,707         | 0,003                  |
|                                   | China  | 68 | 2,702 | 1,024         |                        |
| Masculinidade versus Feminilidade | Brasil | 63 | 2,270 | 0,930         | 0,595                  |
|                                   | China  | 68 | 2,588 | 0,969         |                        |

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 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, 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. Analisando 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 maior grau de concordância para empresários chineses do que para empresários brasileiros.

De acordo com os dados dessa pesquisa e análise pelo *website* de Hofstede (<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, em que os Brasileiros têm por padrão o entendimento maior de seguir leis e regras, diferentemente da China, que se caracteriza por ser uma nação mais flexível.

### 4.3 Uso e Importância da Contabilidade Gerencial – Teste de Hipóteses

O teste da Hipótese  $H_1$  (*Existem diferenças entre empresários chineses que atuam no Brasil e empresários brasileiros quanto ao uso da contabilidade gerencial*) deste estudo foi realizado por meio de análises de regressões, tendo como variável independente *dummy* a origem do empresário (origem chinesa) e controlando pelo tamanho da organização medido pelo número de funcionários. Apresenta-se na tabela 12 os resultados divididos por práticas de contabilidade gerencial.

Tabela 12

#### Frequência de uso da contabilidade gerencial

| Práticas de Contabilidade Gerencial            |        | N  | Média | Desvio Padrão | Resultado do Teste de Regressão         |
|--|--------|----|-------|---------------|---|
| Frequência do Orçamento                        | Brasil | 63 | 3,349 | 0,872         | $\beta = -0,346$<br>$p = 0,069^\dagger$ |
|  | China  | 68 | 3,140 | 1,235         |   |
| Frequência Avaliação de Desempenho             | Brasil | 63 | 3,225 | 0,942         | $\beta = -0,248$<br>$p = 0,144$         |
|  | China  | 68 | 3,029 | 1,002         |   |
| Frequência Informações para tomada de Decisões | Brasil | 63 | 3,514 | 0,845         | $\beta = -0,384$<br>$p = 0,026^*$       |
|  | China  | 68 | 3,018 | 1,274         |   |
| Frequência Controle e Avaliação Financeira     | Brasil | 63 | 3,204 | 0,910         | $\beta = -0,315$<br>$p = 0,072^\dagger$ |
|  | China  | 68 | 2,733 | 1,174         |   |

<sup>†</sup> Significante no nível  $p < 0,10$ ; \* Significante no nível  $p < 0,05$

Em todas as questões 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 acerca do orçamento, em que os brasileiros tiveram uma média superior aos chineses para a frequência de uso, os resultados foram marginalmente significativos ( $p < 0,10$ ). Dessa forma, foi validado de forma marginal 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 uma 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 a tomada de decisões, em que os brasileiros tiveram uma média superior aos chineses quanto à frequência de uso, os resultados foram significativos, validando que os brasileiros utilizam com maior frequência informações para a 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 sobre frequência de uso, os resultados mostram-se marginalmente significativos, validando que os brasileiros usam com maior frequência as ferramentas de controle e avaliação financeira.

O teste da Hipótese  $H_2$  (*Existem diferenças entre empresários chineses que atuam no Brasil e empresários brasileiros quanto à importância dada à contabilidade gerencial*) deste estudo foi realizado por meio de análises de regressões, tendo como variável independente *dummy* a origem do empresário (origem chinesa) e controlando pelo tamanho da organização medido pelo número de funcionários. Apresentam-se, na Tabela 13, os resultados divididos por práticas de contabilidade gerencial.

Tabela 13

**Importância da contabilidade gerencial**

| Práticas de Contabilidade Gerencial              |        | N  | Média | Desvio Padrão | Resultado do Teste de Regressão     |
|--|--------|----|-------|---------------|-------------------------------------|
| Importância do Orçamento                         | Brasil | 63 | 4,111 | 0,771         | $\beta = -0,691$<br>$p < 0,01^{**}$ |
|  | China  | 68 | 3,456 | 1,259         |                                     |
| Importância Avaliação de Desempenho              | Brasil | 63 | 3,910 | 0,758         | $\beta = -0,647$<br>$p < 0,01^{**}$ |
|  | China  | 68 | 3,275 | 1,070         |                                     |
| Importância Informações para toma da de Decisões | Brasil | 63 | 4,070 | 0,753         | $\beta = -0,756$<br>$p < 0,01^{**}$ |
|  | China  | 68 | 3,274 | 1,129         |                                     |
| Importância Controle e Avaliação Financeira      | Brasil | 63 | 3,837 | 0,786         | $\beta = -0,680$<br>$p < 0,01^{**}$ |
|  | China  | 68 | 3,061 | 1,073         |                                     |

\*\* Significante no nível  $p < 0,01$

Em todas as questões envolvendo a importância dada para a contabilidade gerencial, as médias 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 acerca do orçamento, em que os brasileiros tiveram uma média de 4,111 superior aos chineses, que tiveram uma média de 3,456 para a importância dada, os resultados mostram-se significativos, validando que os brasileiros dão mais importância ao orçamento nas suas empresas. Referente às questões que trataram sobre a avaliação de desempenho, em que também os brasileiros tiveram uma média superior aos chineses para a importância dada, os resultados mostram-se significativos para a importância dada, validando que os brasileiros dão mais importância às ferramentas de avaliação de desempenho. Tratando das questões sobre informações para a tomada de decisões, em que os brasileiros tiveram uma média superior aos chineses para a importância dada, os resultados mostram-se significativos, validando que os brasileiros dão mais importância às informações para a tomada de decisões nas suas organizações. Finalmente, 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 significativos para a importância dada, validando que os brasileiros dão mais importância às ferramentas de controle e avaliação financeira.

## 5. Conclusões e Discussão

O objetivo geral deste estudo visou 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, por meio de questões sobre as dimensões da cultura nacional.

Para se obter 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, tivemos 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 à 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 distribuição geográfica delas foi, 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, 14,58 anos para as empresas de brasileiros e de 5,82 anos para empresas de chineses. Sobre a 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 verificada maior concordância dos brasileiros para as questões sobre distância do poder, aversão ao risco e em individualismo *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 existem diferenças entre os dois grupos para estas duas dimensões.

Quanto aos resultados das questões envolvendo a importância dada à contabilidade gerencial, os brasileiros demonstraram dar mais importância às ferramentas dos quatro grupos de ferramentas analisadas: orçamento, avaliação de desempenho, informações para a tomada de decisões e controle e avaliação financeira, com médias de nível de importância superiores às dos chineses, e o teste de hipóteses para a importância dada foi significativo 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 os testes das hipóteses foram significativos para três grupos: orçamento, informações para tomada de decisões e controle e avaliação financeira, e não foi estatisticamente significativo para o grupo de questões envolvendo avaliação de desempenho.

O fato de os 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 serem mais flexíveis, podendo esse ser um indicativo para não darem a mesma importância e frequência de uso que os brasileiros.

Este estudo teve como uma das limitações 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. Foi observado 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. Essa questão, relacionada com a informalização, é provável que gere uma reflexão se os resultados da pesquisa podem ter sido influenciados por tal situação. Assim, isso poderá ser tratado em estudos futuros, os quais podem realizar uma investigação sobre os efeitos da informalidade das empresas criadas por migrantes e o relacionamento delas com uso e importância da contabilidade gerencial.

Outra limitação do estudo se dá em relação ao escopo do questionário, o instrumento de pesquisa não incluiu variáveis contingenciais tradicionalmente relacionadas com o uso da contabilidade gerencial, como, por exemplo: tipo de estratégia adotada e uma medida de ambiente competitivo. Portanto, não foi possível utilizar essas variáveis para controlar o efeito da origem do empresário (brasileiro e chinês) no uso e na importância da contabilidade gerencial. Assim, sugere-se que pesquisas futuras incluam tais medidas para fortalecerem suas análises.

Esta pesquisa 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 comparados os três grupos de empresários e comparadas a influência da cultura nacional nas práticas de contabilidade gerencial para essas empresas.

Por fim, esta pesquisa contribuiu para elucidar como a cultura nacional de empresários imigrantes, no caso específico, pequenos empresários chineses, se relacionam com o uso e a importância atribuída a contabilidade gerencial. Identificou-se que os empresários chineses trabalhando em um ambiente nacional diferente mantêm seus traços culturais e, assim, sua cultura nacional original pode influenciar como a contabilidade gerencial é utilizada. Acreditamos que este tipo de pesquisa, em particular em pequenas empresas, se encontra em estágio inicial. Dessa forma, trabalhos futuros nessa temática possuem um grande potencial para contribuir com o debate sobre a relação da cultura nacional e a contabilidade gerencial.

## Referências

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, 108(5), pp. 336-357. Doi: <https://doi.org/10.1108/00070700610661321>
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: A field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives*, 15(1), pp. 31-69. Doi: <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12089>
- Baskerville-Morley, R. F. (2005). A research note: The unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), pp. 389-391. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.002>
- Carmona, L. J. de M.; De Jesus Silva, T. B.; Gomes, G. (2018). Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. *Contabilidade Vista & Revista*, 29(3), pp. 121-145. Recuperado em 28 de maio de 2021 de: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3936> Doi: <https://doi.org/10.22561/cvr.v29i3.3936>
- Chan, A., & Cheung, H. Y. (2012). Cultural dimensions, ethical sensitivity, and corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 110(1), pp. 45-59. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1146-9>
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 1, pp. 163-205): Elsevier. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The accounting review*, 82(4), 907-937. doi:10.2308/accr.2007.82.4.907
- Gray, S. J. (1988). Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *Abacus*, 24(1), pp. 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1988.tb00200.x>
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, pp. 7-21. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000400002>

- Harrison, G. L. (1993). Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style - the influence of national culture and personality. *Accounting, Organizations and Society*, 18(4), pp. 319-339. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90019-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90019-3)
- Harrison, G. L., & Mckinnon, J. L. (1999). Cross-cultural research in management control systems design: A review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5), pp. 483-506. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00048-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00048-2)
- Heinzmann, L. M.; Lavarda, C. E, F. (2011). Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. *Revista de contabilidade e organizações*, 5(13), pp. 4-19, 2011. Doi: <https://doi.org/10.11606/rco.v5i13.34801>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage. Doi: 10.1016/S0005-7967(02)00184-5
- Jansen, E. P., Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2009). National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), pp. 58-84. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.05.002>
- Kanagaretnam, K., Lim, C. Y., & Lobo, G. J. (2013). Influence of national culture on accounting conservatism and risk-taking in the banking industry. *The Accounting Review*, 89(3), pp. 1115-1149. Doi: <https://doi.org/10.2308/accr-50682>
- Klein, L., & de Almeida, L. B. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), pp. 90-119. Doi: 10.4270/RUC.2017320
- López, O. L., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), pp. 81-119. Doi:10.2308/jmar-50915
- Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., et al. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101116. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101116>
- Merchant, K. A., Chow, C. W., & Wu, A. (1995). Measurement, evaluation and reward of profit center managers: A cross-cultural field study. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7), pp. 619-638. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00021-Z](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00021-Z)
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., Lin, T. W., & Yu, Z. (2011). Performance Measurement and Incentive Compensation: An Empirical Analysis and Comparison of Chinese and Western Firms' Practices. *European Accounting Review*, 20(4), pp. 639-667. Doi:10.1080/09638180.2011.593293
- Nabar, S., & Thai, B. (2007). Earnings management, investor protection, and national culture. *Journal of International Accounting Research*, 6(2), pp. 35-54.
- O'Connor, N. G. (1995). The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), pp. 383-403. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)00034-S](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)00034-S)
- Radebaugh, L. H., Gray, S. J., & Black, E. L. (2006). *International accounting and multinational enterprises*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Salter, S. B., & Niswander, F. (1995). Cultural influence on the development of accounting systems internationally: A test of Gray's [1988] theory. *Journal of international business studies*, 26(2), pp. 379-397. Doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490179>

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif. ; London: Sage.

Tarifa, M. R.; De Almeida, L. B. (2018). Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. *Revista Universo Contábil*, 14(1), pp. 93-114. Doi:10.4270/ruc.2018105

Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), pp. 193-210. Doi: 10.1080/08961530.2011.578059