

ESTILOS DE LIDERANÇA E O USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: EVIDÊNCIAS DO NÍVEL DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE TOPO

Stella Maris Lima Altoé¹

Vicente Pacheco²

Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo³

Resumo: Este estudo objetiva associar os estilos de liderança e o nível de formação de gestores de topo no uso do SCG em supermercados familiares, a partir da Teoria dos Escalões Superiores e dos estilos de liderança, transformacional e transacional. Para tanto, realizou-se uma survey tendo como amostra 101 gestores/gerentes ou proprietários de supermercados familiares do Estado do Paraná. Utilizou-se a modelagem de equações estruturais para uma análise denominada de global, que associou os estilos de liderança no uso do Sistema de Controles Gerencial. E a modelagem de equações estruturais para uma análise multigrupos, em que a característica observável nível de formação (grupo 1: nível de formação: fundamental e médio; grupo 2: graduação e especialização) moderou a relação. Os achados indicam que as características observáveis dos gestores de topo implicam em diferentes associações para os estilos de liderança e uso do Sistema de Controle Gerencial. Os resultados para a análise multigrupos evidenciam que níveis menores de formação, quando associados às características do estilo de liderança transformacional, contribuem para o uso de controles culturais e de planejamento. Já os líderes transacionais associam-se ao uso dos controles culturais, cibernéticos e de remuneração e recompensa. Em termos práticos, conclui-se que os líderes transformacionais ou transacionais utilizam o SCG, portanto, ressalta-se a relevância que os gestores identifiquem qual perspectiva do SCG contribui potencialmente para os resultados organizacionais, de forma que esta vertente seja mais explorada no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Gestores de topo; Estilos de liderança; Sistema de Controle Gerencial; Teoria dos Escalões Superiores.

¹ stella.altoe@gmail.com - Universidade Estadual do Centro-Oeste

² vpacheco@ufpr.br - Universidade Federal do Paraná

³ marcia.bortolocci@ufms.br - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

■ This study was financed in part by the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - Brasil (CAPES) - Project number 307697/2015-0.

■ DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110203>

■ Artigo submetido em: 25/02/2018. Revisões requeridas em: 23/08/2018. Aceito em: 22/01/2019.

LEADERSHIP STYLES AND THE USE OF THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM: EVIDENCES OF TOP MANAGERS TRAINING LEVEL

Abstract: This study aims to associate the leadership styles and the level of training of top managers in the use of SCG in family supermarkets, using the Upper Echelon Theory and the styles of leadership, the transformational and the transactional. For that, we conducted a survey with sample of 101 managers or owners of family supermarkets in the State of Paraná. We used the structural equation modeling for a so-called global analysis that associated the leadership styles in the use of the Management Control System. And for a multigroup analysis, I used the structural equations modeling for a multi group analysis, in which the observable trait level (group 1: level of training: elementary and high school, group 2: undergraduate and MBA) moderated the relation. The findings indicate that the observable characteristics of top managers imply different associations for leadership styles and use of the Management Control System. Results show that lower levels of training, when associated with the characteristics of the transformational leadership style, contribute to the use of cultural and planning controls. Transactional leaders, however, associate themselves with the use of cultural, cybernetic, and reward and compensation controls. In practical terms, we conclude that transformational or transactional leaders use the SCG, therefore, it is emphasized the relevance that managers identify which SCG perspective potentially contributes to the organizational results, so that this feature is more explored in the organizational environment.

Keywords: Top managers; Leadership styles; Management Control System; Upper Echelon Theory.

1. INTRODUÇÃO

Pela Teoria dos Escalões Superiores (TES), as características individuais dos gestores de topo influenciam a escolha das estratégias e, conseqüentemente, o desempenho da entidade (Hambrick & Mason 1984). Ainda segundo esses autores, características individuais são compostas pelos fatores psicológicos e observáveis, sendo os primeiros aqueles que se referem à base cognitiva e valores individuais, difíceis de serem mensurados, e as características observáveis aquelas que conseguem traçar o perfil do gestor de topo e indiretamente mapeiam os fatores psicológicos (Hambrick & Mason 1984).

De acordo com a TES, os indivíduos apresentam: i) campo de visão limitado; ii) percepção seletiva e iii) diferentes interpretações; estas especificações, são justificadas pela sua percepção individual, principalmente em função das suas características psicológicas e observáveis (Hambrick & Mason 1984). Ainda embasados nessa obra, tais especificações, quando da tomada de decisão, atuam como se fossem um filtro, e fazem com que os gestores de topo apresentem uma decisão única diante de inúmeras alternativas.

De acordo com a literatura, as diferenças na postura do gestor de topo ou do líder são pautadas no estilo de liderança adotada (Bass, 1985; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Jung & Avolio, 1999; Rego, 1997; Antonakis et al. 2003). Há os líderes tidos como transformadores, que promovem mudanças na empresa e conquistam a empatia dos seus subordinados e cujo relacionamento entre as partes é pautado na confiança e no compromisso (Bass, 1985; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Jung & Avolio, 1999; Rego, 1997). Por outro lado, existem os líderes transacionais, cuja liderança é fundamentada na fixação de objetivos, monitoramento e controle de resultados (Antonakis et al. 2003).

Na ótica do Sistema de Controle Gerencial (SCG) considera-se que não há controle gerencial sem liderança e nem liderança sem controle gerencial. Logo, controle gerencial e liderança são inseparáveis (Efferin & Hopper 2007). A interação direta dos gestores com os colaboradores implica na adoção de um estilo de controle gerencial próprio (Sandino 2007).

Malmi e Brown (2008) desenvolveram um modelo de SCG na perspectiva de um pacote, contemplando as seguintes perspectivas: i) controles culturais; ii) planejamento; iii) controles cibernéticos; iv) controles de remuneração e recompensa e v) controles administrativos. A tipologia fundamenta-se na distinção entre tomada de decisão e controle, e paralelamente, centra-se nos controles gerenciais utilizados pelos gestores para conduzirem o comportamento dos colaboradores.

Entende-se que o resultado organizacional é decorrente da forma de utilizar o SCG (Strauß & Zecher 2013), portanto o gestor de topo é uma dimensão importante na escolha das estratégias empresariais, considerando que, de acordo com Malmi e Brown (2008), os gestores podem alterar os controles gerenciais conforme sua necessidade.

Assim, o estilo de liderança do gestor de topo e o nível de formação, juntamente com seu estilo de liderança, interferem diretamente no rumo organizacional, e, portanto, no desempenho organizacional. (Smith et al. 2005; Amran et al. 2014). O estudo de Smith et al. (2005) constatou que o nível de formação influencia diretamente a rentabilidade. Nesse sentido, compreende-se que níveis mais altos de formação interagem positivamente na capacidade cognitiva dos gestores (Amran et al. 2014), sendo um fator relevante para explicar os sistemas de valores e as preferências cognitivas no processo de tomada de decisão (Hambrick & Mason 1984). Ainda, segundo Wiersema e Bantel (1992), o ensino superior contribui para que os gestores de topo consigam tratar com mais facilidade as questões de risco.

À guisa desse contexto, questiona-se: de que forma os estilos de liderança quando moderados pelo nível de formação de gestores de topo associam-se ao uso do SCG em supermercados familiares? Tendo como objetivo associar os estilos de liderança e o nível de formação de gestores de topo no uso do SCG em supermercados familiares.

A partir das reflexões sobre liderança, características observáveis e SCG, apresenta-se a interação destes elementos com a empresa familiar, que é entendida como a instituição em que a família possui capital suficiente para controlar a estratégia e definir quem irá ocupar a direção (Pounder 2015).

Quanto a TES, Hambrick e Mason (1984) enfatizam que essa teoria pode proporcionar os seguintes benefícios para as organizações: i) maior poder de previsão dos resultados; ii) pode ser o fundamento para a seleção e desenvolvimento de gestores de topo e iii) pode ser utilizada para a estratégia, à medida que se entende a dinâmica dos concorrentes.

Na linha da liderança, Abernethy et al. (2010) analisaram os efeitos do estilo de liderança em três elementos do SCG. Nesse sentido, a presente pesquisa inova, considerando que a TES não foi utilizada como fundamento para a pesquisa de Abernethy et al. (2010). Logo, o constructo das características observáveis não foi considerado. Ainda, o estilo de liderança não foi estudado na ótica da liderança transformacional e transacional, e o SCG foi mapeado a partir: i) da escolha da delegação; ii) da utilização de sistemas de planejamento e controle e iii) do sistema de mensuração de desempenho. Portanto, não foram considerados o efeito potencial dos sistemas de recompensa e informações sobre o desempenho gerencial quando discutido o SCG.

Cruz (2014) estudou a relação entre estilo de liderança, definição de uso do SCG e a inovação tecnológica. A partir da modelagem de equações estruturais os achados sugerem que a liderança transformacional é um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças. Por outro lado, não foram encontradas evidências de que a liderança transacional seja um antecedente da definição de uso dos sistemas diagnóstico e de restrições

O estudo de Nguyen, Mia, Winata e Chong (2017) examinou a influência do estilo de liderança no desenho do SCG e o efeito desse projeto sobre o desempenho gerencial. Segundo os autores, o SCG reúne e processa informações que auxiliam os gestores no planejamento, controle e avaliação de desempenho em toda a organização. As informações geradas pelo SCG servem para dois propósitos principais: i) influenciar a decisão e ii) facilitar o processo decisório. Quando o SCG influencia a decisão, a informação é usada para avaliação de desempenho e fins motivacionais. Em contraste, na função facilitadora, a informação é usada para melhorar a tomada das decisões gerenciais.

O estudo de Jati, Hassan, Harman, Jabar e Majid (2015) examinou como a liderança transformacional afeta a cultura organizacional e o uso do SCG; por meio da triangulação dos dados, os resultados indicam que há uma relação entre liderança transformacional e SCG bastante significativa que influencia a cultura organizacional.

Pesquisadores da área gerencial discutem a relevância das empresas familiares na economia brasileira, destacando que a particulatividade dessas entidades corresponde à dinâmica de sua origem e história (Estol & Ferreira 2006). Le Breton-Miller e Miller (2009) destacam a relevância das empresas familiares, por outro lado, os autores evidenciam que menos de 1% das publicações são referentes a essas organizações.

Quanto ao setor supermercadista, justifica-se sua essencialidade na economia brasileira. No dia 16 de agosto de 2017 o presidente da República Michel Temer assinou um decreto que reconhece o setor supermercadista como atividade essencial à economia, atualizando assim a legislação da década de 40 do século XX (Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços 2017). Dados do setor supermercadista revelam ainda que, mesmo após um ano de crise econômica, no ano de 2016 este setor brasileiro faturou

R\$ 338 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 7,1% em relação a 2015, com participação de 5,4 no Produto Interno Bruto (PIB) (Associação Paulista de Supermercados 2017).

Com relação aos aspectos práticos, acredita-se que, o uso do SCG contribuirá para que a empresa alcance resultados favoráveis e para que o seu planejamento estratégico esteja alinhado aos seus objetivos (Chenhall, 2003; Magro et al., 2014; Merchant & Van der Sted, 2007). Ademais, os resultados de natureza financeira apurados pelo setor supermercadista são relevantes e contribuem para a economia do país.

O artigo, além desta Introdução, é composto por mais quatro seções. A seção dois, Referencial Teórico, trata da base conceitual relacionada estilos de liderança e SCG. A Metodologia é tratada na seção três. Na seção quatro, Descrição e Análise dos Resultados, os achados da pesquisa são apresentados e discutidos. Por fim, na seção cinco, Considerações Finais e por fim, em Referências os textos que suportam este estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos de liderança

Ao longo dos anos diversas abordagens sobre liderança foram desenvolvidas; todavia, Yukl (1994) ressalta como três os fatores que contemplam os diversos enfoques da liderança: i) a relevância de influenciar e motivar; ii) a importância de sustentar interações eficazes e iii) a importância de tomar decisões.

Segundo Bass (1985), Burns foi o autor que utilizou pela primeira vez o conceito de liderança transformacional e atribuiu aos líderes que tinham esse comportamento o adjetivo “transformadores”. Conforme a própria palavra “transformação” sugere, os líderes transformadores são aqueles que promovem inúmeras mudanças na sociedade e na empresa.

Hu, Wang, Liden e Sun (2012) consideram que a liderança transformacional é composta pelos seguintes fatores: i) influência idealizada; ii) motivação inspiradora; iii) estimulação intelectual e iv) consideração individualizada. Nessa construção proposta por Hu et al. (2012), os constructos influência idealizada (atribuída) e influência idealizada (comportamento) são resumidos à influência idealizada.

Na liderança transformacional “[...] as ações dos líderes servem de modelo motivacional de relacionamento interpessoal, de modo que a influência de um indivíduo sobre o outro ocorre em uma via de mão dupla, para que assim se estabeleça um clima de respeito ao outro como pessoa” (Cruz, 2014, p. 33). Assim, os líderes transformacionais são indivíduos carismáticos que possuem a capacidade de influenciar a equipe a alcançar as metas estratégicas organizacionais, a partir de uma base cultural baseada na integridade, transparência e respeito pelo próximo. Portanto, a relação entre líder e liderado tende a ser pautada em uma relação saudável e por um emponderamento contínuo dos membros para realizarem as metas organizacionais com entusiasmo (Sohmen 2013).

A liderança transacional caracteriza-se pela realização das exigências contratuais, e sua construção ocorre a partir da: i) recompensa contingente; ii) gestão por exceção ativa e iii) gestão por exceção passiva (Antonakis et al. 2003). Conforme Smith, Eldridge e Dejoy (2016), a liderança transacional tem sido usada como uma abordagem corretiva. O líder com estilo de liderança transacional tenta resolver o problema antes que ele possa ocorrer. No gerenciamento por exceção passiva, o líder não antecipa o próximo problema, mas toma ações corretivas quando ele ocorre.

2.2 Sistema de Controle Gerencial (SCG)

Malmi e Brown (2008) consideram o SCG como um pacote composto pelas seguintes perspectivas: i) controles culturais; ii) planejamento; iii) controles cibernéticos; iv) controles de remuneração e

recompensa e v) controles administrativos. Pela Figura 1 observa-se que os controles administrativos representam a base do SCG. Os controles culturais estão no topo, pois são o conjunto mais amplo de controles. Os controles no meio da figura são representados em uma ordem temporal (Malmi & Brown 2008; Strauß & Zecher 2013).

Quadro 1: SCG na perspectiva de um pacote

Controles Culturais						
Crenças		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Remuneração e Recompensa
Planejamento de Longo Prazo	Plano de Ação	Orçamentos	Sistemas de Mensuração Financeiro	Sistemas de Mensuração Não Financeiro	Sistemas Híbridos de Mensuração	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura Organizacional			Políticas e Procedimentos	

Fonte: Malmi e Brown (2008).

Desse modo, averigua-se que diferentes enfoques são dados ao SCG; todavia, entende-se que o seu propósito é dar suporte à gestão. Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira (2009) salientam que essas adaptações nas definições são decorrentes da competitividade e das incertezas, que por sua vez acarretam em ajustes no processo decisório. Na presente pesquisa, adotou-se o conceito de SCG como: i) “uso do SCG” e ii) o modelo utilizado foi o de Malmi e Brown (2008), que será detalhado na sequência.

A configuração do SCG geralmente compreende o desenho e o uso (Mundy 2010). A perspectiva de desenho refere-se aos aspectos técnicos, enquanto que a dimensão “uso do SCG” refere-se ao alcance dos objetivos da entidade e na resolução de problemas por parte dos atores organizacionais, que precisam de certa autonomia para tomada de decisão. Apresenta, portanto, uma função complementar e outra interdependente (Mundy 2010). Considerando que nesta investigação são estudadas as características observáveis dos gestores de topo fundamentadas na TES e no seu estilo de liderança, entende-se que o uso do SCG alinha-se à pesquisa, pois se busca compreender a forma com que os gestores de topo utilizam o SCG.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem positivista. Realizou-se survey em supermercados familiares do Estado do Paraná. No instrumento de pesquisa o bloco 1, a partir de 32 assertivas mensurou-se o estilo de liderança com base no Multifactor Leadership Questionnaire (MQL); este instrumento foi desenvolvido por Bass e Avolio (1995) e revisado ao longo dos anos.

Todas as perguntas relativas a estilos de liderança foram mensuradas em escala ordinal do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente, e (5) sempre. A liderança transformacional foi mensurada por 20 itens, sendo que 8 assertivas referem-se à variável influência idealizada; esta variável é composta pelos atributos da influência idealizada e pelos seus comportamentos. As demais variáveis – motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualiza – apresentam 4 itens no instrumento cada uma. A liderança transacional foi mensurada pelo total de 12 indicadores do MQL, sendo que cada variável – recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva – possui 4 indicadores (Apêndice).

O bloco 2, com 21 perguntas foi construído a partir do modelo de SCG proposto por Malmi & Brown (2008). Todas as perguntas referentes ao uso do SCG foram mensuradas por escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5, em que (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente, e (5) sempre (Apêndice).

O bloco 3 refere-se à qualificação do respondente e ao perfil dos supermercados. Nesse item, por meio de 5 indagações, buscou-se identificar o perfil do gestor de topo. A partir de 4 perguntas, buscou-se identificar o perfil da empresa, e 8 assertivas complementaram tanto a qualificação do respondente como o perfil do supermercado (Apêndice).

Definiu-se como principais respondentes do questionário os gestores de topo (gestores/gerentes ou proprietários) dos supermercados familiares, por acreditar que estes teriam domínio suficiente para responder o instrumento de pesquisa com a devida qualidade. Além disso, esses profissionais possuem informações acerca do uso do SCG.

A partir desse alinhamento, recorreu-se à Associação Paranaense de Supermercados (APRAS). A Academia Empresarial da APRAS aplicou o instrumento de pesquisa, de forma impressa, nos cursos que ocorreram no período de 20 de junho de 2017 a 30 de setembro de 2017, resultando em 56 questionários impressos aplicados; desses, todavia, 40 estavam com ausência de respostas ou o supermercado não era familiar, resultando em apenas 16 questionários validados.

Além disso, com o intuito de obter um maior número de respostas, do dia 15 de agosto de 2017 a 29 de setembro de 2017 realizou-se contato telefônico com supermercados do interior Paraná, considerando que os questionários da APRAS estavam sendo aplicados principalmente em Curitiba e na região metropolitana. Dessa forma, buscou-se mapear a percepção dos gestores em diversos municípios do Paraná.

No contato realizado por telefone, foi filtrado se o mercado em questão era familiar, e em caso afirmativo, foi explicado o propósito da pesquisa e informado que o questionário deveria ser direcionado ao gestor/gerente ou proprietário do supermercado. Dessa forma, obteve-se 85 respostas. Assim, somando os questionários obtidos junto à APRAS e os respondidos a partir do contato telefônico, obteve-se 101 questionários válidos (amostra da pesquisa).

A estatística descritiva e modelagem de equações estruturais (MEE) foram as técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento dos dados. Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica Partial Least Square (PLS) em decorrência da possibilidade de utilizar variáveis latentes com indicadores formativos em detrimento aos indicadores reflexivos (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). Os dados foram processados no software SmartPLS (v. 3.2.7).

Com o intuito de verificar se a amostra de 101 respondentes estava adequada para a realização da MEE no SmartPLS, Hair Jr. et al. (2014) orientam que seja realizada a análise do poder estatístico. Para isso, utilizou-se o software G*Power (v. 3.1.9.2) a partir dos seguintes parâmetros: i) poder do teste ($\text{Power } 1 - \beta$ erro prob. II) = 0,90; (ii) tamanho do efeito (f^2) = 0,15 e (iii) o maior número de preditores para uma variável = 2. Salienta-se que o uso do poder do teste de 0,90 é superior ao mínimo recomendado por Hair Jr. et al. (2014), no caso, 80%. Isto posto, após o cálculo constatou-se que uma amostra de 88 respondentes já seria adequada para o modelo proposto. Dessa forma, a amostra de 101 respondentes encontra-se adequada para a execução da técnica apresentada.

Sendo assim, para a análise dos dados, realizou-se a MEE primeiramente para a associação do estilo de liderança ao uso do SCG, denominado este de modelo global, com análise adicional para os proprietários. Na sequência, com o intuito de verificar o efeito do nível de formação dos gestores de topo na MEE, realizou-se a análise multigrupos. Portanto, as características observáveis passam a moderar as relações entre os estilos de liderança e o uso do SCG.

Considerando que as características observáveis não são homogêneas, elas foram segregadas em grupos de análise. Segundo Hair Jr. et al. (2014), a comparação de vários grupos possibilita compreender os efeitos específicos de cada um, possibilitando a obtenção de resultados diferenciados. Os autores argumentam que quando não considerada a heterogeneidade entre os grupos analisados, os resultados podem ser tendenciosos e não representar corretamente o que está sendo proposto.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes da pesquisa

A Tabela 1 retrata o perfil dos respondentes quanto ao gênero, idade, nível de formação, área de formação, cargo, tempo no cargo atual e tempo de experiência profissional.

Tabela 1: Perfil dos respondentes da pesquisa

Características	Grupos	Frequência (%)
Gênero	Masculino	77,23
	Feminino	22,77
Idade (anos)	19 a 36	39,60
	37 a 70	60,40
Nível de formação	Ensino Fundamental	7,92
	Ensino Médio	32,67
	Ensino Superior	59,41
Área de formação	Administração	48,33
	Ciências Contábeis	15,00
	Outros	36,67
Cargo	Proprietário	57,43
	Gerente/Gestor	42,57
Tempo no cargo atual (anos)	1 a 9	52,48
	10 a 46	47,52
Tempo de experiência profissional (anos)	2 a 16	50,50
	17 a 53	49,50

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao gênero, observa-se que dos 101 respondentes, 77,23% são do gênero masculino e 22,77% do gênero feminino. No que tange à idade, constata-se que 39,60% dos respondentes possuem de 19 a 36 anos e 60,40% pertencem à faixa etária de 37 a 70 anos (Tabela 1).

Com relação ao nível de formação, verifica-se que 8 gestores de topo possuem ensino fundamental (7,92%), 33 ensino médio completo (32,67%), e 60 ensino superior (59,41%). Dos respondentes que possuem ensino superior, observa-se que 48,33% são formados na área de administração (administração; administração com ênfase em alguma área; ou administração e outra formação); 15% em Ciências Contábeis e 36,67%, os quais correspondem a 22 profissionais, são distribuídos em diversas áreas do conhecimento. Observa-se também que, desses 60 gestores de topo que possuem graduação, 23 são especialistas, principalmente na área de negócios.

Quanto ao cargo que os gestores de topo ocupam, 58 respondentes (57,43%) declararam ser proprietários dos supermercados e 43 gerentes ou gestores (42,57%) de loja ou de algum setor específico (Tabela 1). Desse modo, entende-se que todos os respondentes atuam na alta gerência, conforme preconiza a TES, teoria definida para a presente pesquisa. Salienta-se que foram realizadas análises adicionais incluindo apenas o grupo dos proprietários que é mais representativo, estes aspectos serão detalhados na análise dos dados. Constatou-se também, que dos gerentes ou gestores, 26,73% não possuem vínculo com a família proprietária.

Com relação aos anos de atividade no cargo atual, observa-se que 52,48% dos gestores de topo estão no cargo atual entre 1 a 9 anos. Por outro lado, 47,52% dos respondentes já atuam no mesmo cargo por pelo menos 10 anos. Com referência à experiência profissional, 50,50% dos participantes da pesquisa possuem experiência de 2 a 16 anos e 49,50% já atuam no segmento supermercadista no mínimo há 17 anos, com destaque para o profissional mais experiente que está há 53 anos no mercado (Tabela 1). Após traçar o perfil dos gestores de topo, apresenta-se, na seqüência, a caracterização dos supermercados.

Com relação as características dos supermercados, observa-se que os estabelecimentos mais antigos foram fundados em 1924 (3 estabelecimentos) e o mais recente em 2017 (1 estabelecimento). Verificou-se também a cidade matriz dos supermercados da pesquisa, ao todo, 27 municípios do estado do Paraná participaram do estudo.

4.2 Modelagem de Equações Estruturais (MEE): análise global

A análise da MEE está estruturada em dois passos: i) avaliação do modelo de mensuração; e ii) avaliação do modelo estrutural conforme orientam Ringle, Silva e Bido (2014). Na avaliação inicial do modelo utilizou-se todos os 53 indicadores previstos. Segundo Hair Jr. et al. (2014) pelo modelo de mensuração é possível avaliar se as variáveis latentes (VL) foram corretamente mensuradas, para tanto analisa-se a validade convergente, a confiabilidade e a validade discriminante.

A primeira etapa consiste em verificar a validade convergente do modelo, analisa-se inicialmente a Variância Média Extraída (VME) (Average Variance Extratecd – AVE) que deve ser superior a 0,50 (VME>0,50) (Henseler et al. 2009; Ringle et al. 2012).

A segunda etapa refere-se a confiabilidade do modelo, sendo mensurada pela Confiabilidade Composta (CC), onde os valores devem ser superiores a 0,70 (CC>0,70) e pelo Alfa de Cronbach (AC) que deve apresentar valores superiores a 0,60 (AC>0,60) em pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2014).

Observa-se, pela Tabela 2, que para as VL liderança transacional e liderança transformacional, a VME foi inferior ao recomendado, 0,213 e 0,298 respectivamente, indicando que esses constructos não possuem validade convergente, nada obstante, prosseguiu-se a análise considerando que o MQL de Bass e Avolio (1995) é um instrumento validado; logo, optou-se por preservar a validade de conteúdo do instrumento. O mesmo posicionamento foi realizado por Cruz (2014), ao verificar que algumas variáveis do MQL não atingiram as recomendações da VME.

Além disso, Valentini e Damásio (2016, p.1) esclarecem a VME e a CC: “[...] são indicadores associados à qualidade de uma medida” e discutem a problemática em adotar valores de cortes fixos para esses indicadores; os autores buscam, portanto, por meio de seu estudo,

[...] problematizar os conceitos de VME e CC, refutando a proposta de Fornell e Larcker (1981) de considerar a VME como indicador de validade convergente. Além disso, será demonstrado que os valores de VME e CC sofrem alterações em função do número de itens e da homogeneidade das cargas fatoriais, de modo que a utilização de pontos de corte fixos para esses indicadores podem limitar a interpretação dos resultados de um estudo empírico (Valentini & Damásio, 2016, p. 2).

Ainda, conforme Valentini e Damásio (2016), para se conseguir a VME superior a 0,50, é necessário que a média das cargas fatoriais sejam próximas a 0,70. Nesse sentido, Valentini e Damásio (2016, p. 3) argumentam que “um ponto de corte único e fixo, especialmente para a CC, não parece justificável devido à sua variabilidade em função do número de itens do instrumento e das cargas fatoriais”. Além disso, os autores sugerem que “os pesquisadores avaliem criticamente os seus modelos, de acordo com suas características específicas, e estabeleçam pontos de corte mais adequados para essas características” (Valentini & Damásio, 2016, p. 6). Com base nessa argumentação, de que os valores apurados para a VME devem ser avaliados criticamente, justifica-se o motivo pelo qual se continuou com a análise dos dados.

Tabela 2: Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração inicial

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,613	0,888	0,843
Controles cibernéticos	0,619	0,887	0,835
Controles culturais	0,670	0,858	0,756

Liderança transaccional	0,213	0,597	0,625
Liderança transformaccional	0,298	0,887	0,868
Planejamento	0,643	0,900	0,860
Remuneração e recompensa	0,729	0,889	0,816

Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais constructos analisados, controles administrativos, controles cibernéticos, controles culturais, planejamento e remuneração e recompensa, que representam o uso do SCG, atenderam ao critério da VME ($VME > 0,50$); logo, o modelo converge a um resultado satisfatório.

A segunda etapa refere-se à confiabilidade do modelo, sendo mensurada pela Confiabilidade Composta (CC), onde os valores devem ser superiores a 0,70 ($CC > 0,70$) e pelo Alfa de Cronbach (AC), que deve apresentar valores superiores a 0,60 ($AC > 0,60$), em pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2014).

Ao analisar a CC, averigua-se pela Tabela 2, que somente a liderança transaccional ($CC = 0,597$) não atendeu a esse critério, tendo em vista que a confiabilidade composta dos demais constructos foram superiores a 0,857. Quanto ao AC, observa-se que a liderança transaccional foi a VL que apresentou a menor confiabilidade interna ($AC = 0,625$) e a liderança transformaccional, a maior confiabilidade interna ($AC = 0,868$).

Na terceira etapa, avalia-se a validade discriminante do modelo; esse indicador explica se as VL são independentes umas das outras (Hair Jr. et al., 2014) a partir de dois critérios de análise: o critério das cargas cruzadas e o critério de Fornell e Larcker (1981). O critério das cargas cruzadas (Cross Loading) considera que os indicadores devem apresentar cargas fatoriais mais expressivas nos seus respectivos constructos (Ringle et al. 2014), e o critério de Fornell e Larcker (1981) compara as raízes quadradas das VMEs de cada constructo com as correlações entre os constructos. Logo, espera-se que as raízes quadradas das VME sejam superiores às correlações entre os constructos (Ringle et al. 2014).

Pelo critério das cargas cruzadas, observa-se que a VL liderança transaccional apresentou variáveis com cargas fatoriais inferiores aos seus constructos ($GEP2 = -0,494$; $GEP3 = 0,045$; $GEP4 = 0,059$ e $RC4 = 0,659$); o mesmo ocorreu com a liderança transformaccional ($II1 = 0,179$ e $II8 = 0,283$). Nesse sentido, com o intuito de melhorar os indicadores, realizaram-se testes, excluindo as variáveis com cargas fatoriais inferiores aos seus constructos; todavia, os resultados obtidos pouco se alteraram. Dessa forma, ponderaram-se os novos resultados e optou-se por manter o modelo original do MQL, tendo em vista que estudos anteriores utilizaram o modelo original, o que possibilita comparar os achados dessa investigação com outras pesquisas.

Pelo critério de Fornell-Larcker (Tabela 3) observa-se que os constructos liderança transformaccional e liderança transaccional não atenderam ao critério, tendo em vista que as raízes quadradas das VME não foram superiores às correlações entre os constructos, mas em função da escolha de se preservar o modelo original, as variáveis foram mantidas.

Tabela 3: Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração inicial

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	0,783						
Controles cibernéticos	0,636	0,787					
Controles culturais	0,415	0,397	0,818				
Liderança transaccional	0,386	0,566	0,528	*0,461			
Liderança transformaccional	0,435	0,446	0,530	0,685	*0,546		
Planejamento	0,402	0,563	0,537	0,602	0,598	0,802	
Remuneração e recompensa	0,668	0,613	0,360	0,489	0,555	0,487	0,854

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transaccional; 5 – Liderança Transformaccional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a avaliação do modelo de mensuração, Ringle et al. (2014) enfatizam que se proceda à avaliação do modelo estrutural a partir de três indicadores, a saber: i) Coeficiente de Determinação de Pearson (R2); ii) Indicador de Stone-Geisser ou Validade Preditiva (Q2); e iii) Indicador de Adequação do Modelo ou GoF (Goodness of Fit). Ressalta-se que neste estudo serão analisados somente o R2 e o Q2, tendo em vista que os achados do estudo de Henseler e Sarstedt (2013) evidenciam que o GoF não distingue modelos válidos de inválidos, de forma que não é recomendável a utilização desse indicador.

Segundo Ringle et al. (2014), o R2 avalia o quanto das variâncias das variáveis endógenas são explicadas pelo modelo estrutural, enfatizando que em ciências sociais e comportamentais R2>2% representa um efeito pequeno, R2>13% representa um efeito médio e R2>26% representa um efeito grande.

Para o Coeficiente de Determinação de Pearson, os resultados do modelo proposto evidenciam que o uso do SCG é explicado pela liderança transformacional e transacional. Nesse sentido, para os controles administrativos obteve-se um R2=20,4%, para os controles cibernéticos R2=32,6%, para os controles culturais R2=33,2%, para o planejamento R2=42,7% e para a remuneração e recompensa R2=33,0%, evidenciando em todos os casos um efeito grande (Tabela 4). Ressalta-se que as VL liderança transacional e liderança transformacional não possuem valor de R2 pois são as variáveis que antecedem as outras no modelo estrutural.

Pela Validade Preditiva (VP) analisa-se a acurácia do modelo ajustado; segundo Hair Jr. et al. (2014), o indicador Q2 deve ser maior que 0 (Q2>0). Conforme a Tabela 4, observa-se que para todos os constructos do uso do SCG, o indicador apresentou resultados adequados.

Tabela 4: Coeficiente de Determinação de Pearson (R2) e Validade Preditiva (Q2) do modelo estrutural inicial

Constructos	R2	Q2
Controles administrativos	20,4%	0,111
Controles cibernéticos	32,6%	0,177
Controles culturais	33,2%	0,186
Planejamento	42,7%	0,244
Remuneração e recompensa	33,0%	0,211

Fonte: Dados da pesquisa.

Para analisar as significâncias estatísticas das relações entre os constructos, verificou-se o p-valor ou alfa (α). Observa-se na Tabela 5 que as relações foram significativas para: liderança transformacional e controles culturais (H1a, p-valor<0,01); liderança transacional e controles culturais (H1b, p-valor<0,01); liderança transformacional e planejamento (H2a, p-valor<0,01); liderança transacional e planejamento (H2b, p-valor<0,01); liderança transacional e controles cibernéticos (H3b, p-valor<0,01); liderança transformacional e remuneração e recompensa (H4a, p-valor<0,01) e liderança transformacional e controles administrativos (H5a, p-valor<0,05).

Tabela 5: Significâncias das relações do modelo estrutural inicial

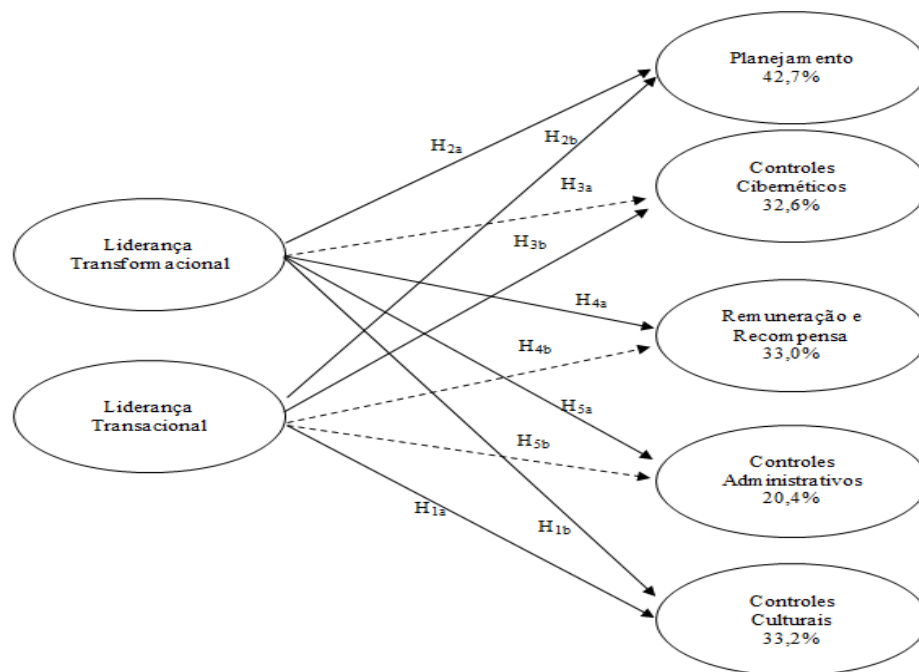
Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	Médias	Desvio Padrão	t-valor	p-valor
H1a - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,316	0,327	0,118	2,673	0,008***
H1b - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,312	0,313	0,117	2,652	0,008***
H2a - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,350	0,372	0,124	2,828	0,005***
H2b - Liderança Transacional -> Planejamento	0,362	0,352	0,131	2,764	0,006***
H3a - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,111	0,137	0,147	0,758	0,449
H3b - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,489	0,491	0,114	4,290	0,000***
H4a - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,413	0,431	0,133	3,117	0,002***
H4b - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,206	0,221	0,128	1,619	0,106
H5a - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,322	0,329	0,119	2,700	0,007**
H5b - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,165	0,191	0,130	1,266	0,206

Legenda: *p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01.
Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, entende-se que os gestores de topo, quando são líderes transformacionais, tendem a utilizar o SCG na perspectiva dos controles culturais, do planejamento, dos controles de remuneração e recompensa e dos controles administrativos. Todavia, quando as características transacionais são predominantes, o uso ocorre na ótica dos controles culturais, planejamento e controles cibernéticos.

Quanto à representação do modelo estrutural inicial, a Figura 2 ilustra os resultados encontrados. Salienta-se que as setas tracejadas referem-se às relações que não foram significativas.

Figura 1: Resultados do modelo estrutural inicial



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, com o intuito de verificar se há diferença dos resultados para os proprietários que representam aproximadamente 58% dos respondentes, constata-se que a VME seguiu os mesmos resultados do modelo global, bem como a CC que foi inferior a 0,70 apenas para a VL liderança transacional (CC=0,643). O AC atendeu os valores recomendados (Tabela 6).

Tabela 6: Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração para os proprietários

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,636	0,837	0,714
Controles cibernéticos	0,589	0,876	0,829
Controles culturais	0,584	0,875	0,822
Liderança transacional	0,232	0,643	0,630
Liderança transformacional	0,318	0,897	0,879
Planejamento	0,611	0,886	0,838
Remuneração e recompensa	0,773	0,911	0,854

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Coeficiente de Determinação de Pearson, os resultados do modelo indicam para os controles administrativos obteve-se um R²=35,8%, para os controles cibernéticos R²=26,7%, para os controles culturais R²=17,7%, para o planejamento R²=31,9% e para a remuneração e recompensa R²=29,3,0%.

As significâncias do modelo revelam que as relações foram significativas para a liderança transformacional e controles culturais (H1a, p-valor<0,01); liderança transacional e planejamento (H2b, p-valor<0,05); liderança transacional e controles cibernéticos (H3b, p-valor<0,01); liderança transformacional e remuneração e recompensa (H4a, p-valor<0,05); liderança transformacional e controles administrativos (H5a, p-valor<0,01) e liderança transacional e controles administrativos (H5b, p-valor<0,05) (Tabela 7).

Tabela 7: Significâncias das relações do modelo estrutural para os proprietários

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	Médias	Desvio Padrão	t-valor	p-valor
H1a - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,380	0,401	0,144	2,638	0,009***
H1b - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,098	0,137	0,188	0,524	0,601
H2a - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,211	0,249	0,179	1,180	0,239
H2b - Liderança Transacional -> Planejamento	0,420	0,410	0,178	2,365	0,018**
H3a - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	-0,188	-0,137	0,251	0,749	0,454
H3b - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,653	0,647	0,176	3,723	0,000***
H4a - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,373	0,373	0,180	2,069	0,039**
H4b - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,239	0,280	0,161	1,484	0,138
H5a - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,339	0,356	0,131	2,596	0,010***
H5b - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,332	0,334	0,153	2,168	0,031**

Legenda: *p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01.
Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, analisando isoladamente o grupo dos proprietários e comparando os resultados com o modelo global, constata-se que somente em três relações, a saber: i) liderança transacional e controles culturais; ii) liderança transformacional e planejamento e iii) liderança transacional e controles administrativos; os resultados se diferenciaram, logo o grupo de gestores apresentam influencia nessas relações.

Após evidenciar a MEE para o modelo global e análises adicionais para os proprietários, apresentam-se, na sequência, os resultados para as análises multigrupos.

4.3 Modelagem de Equações Estruturais (MEE): análise multigrupo

Para analisar a moderação na análise multigrupos da variável nível de formação na Modelagem de Equações Estruturais (MEE), sua segregação ocorreu em dois grupos, sendo o grupo 1 representado por 40,59% dos respondentes, que possuíam ensino fundamental e médio completos, e o grupo 2, constituído por 59,41% dos respondentes, que possuíam apenas graduação, ou graduação e especialização completos.

O estudo de Patzelt, Knyphausen-Aufseß e Fischer (2009) relacionou o nível de formação dos gestores das unidades de negócio com organizações que apresentam baixos índices de falência. Os resultados apontam que, quando a formação do gestor centrava-se na área de finanças, havia maior diversificação dos investimentos, logo, o risco era reduzido.

Isto posto, inicia-se a análise do modelo de mensuração para o nível de formação ensino fundamental e médio (Tabela 8). Constata-se que a VME foi inferior aos parâmetros estabelecidos (VME>0,50) para os constructos liderança transacional (VME=0,257) e liderança transformacional (VME=0,321). Os demais indicadores, CC e CI, foram satisfatórios para as 7 VL analisadas.

Tabela 8: Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração nível de formação ensino fundamental e médio

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,583	0,874	0,826
Controles cibernéticos	0,686	0,914	0,878

Controles culturais	0,651	0,843	0,743
Liderança transacional	0,257	0,726	0,683
Liderança transformacional	0,321	0,897	0,885
Planejamento	0,653	0,903	0,867
Remuneração e recompensa	0,671	0,858	0,765

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9 apresenta os valores auferidos para a validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração, para graduados e especialistas. Os resultados indicam que a VME não atendeu aos parâmetros ($VME > 0,50$) para as VL liderança transacional ($VME = 0,208$) e liderança transformacional ($VME = 0,295$). A CC e a CI para 6 constructos apresentaram-se adequadas ($CC > 0,70$; $CI > 0,60$).

Tabela 9: Validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração nível de formação graduação e especialização

Constructos	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Controles administrativos	0,635	0,896	0,855
Controles cibernéticos	0,559	0,859	0,787
Controles culturais	0,684	0,866	0,769
Liderança transacional	0,208	0,311	0,560
Liderança transformacional	0,295	0,884	0,862
Planejamento	0,636	0,897	0,857
Remuneração e recompensa	0,769	0,909	0,849

Fonte: Dados da pesquisa.

O critério de Fornell-Larcker foi utilizado para averiguar a validade discriminante do modelo de mensuração (Tabelas 10 e 11). Observa-se que para os dois grupos analisados as VMEs das lideranças transacionais e transformacionais foram menores que as correlações entre as VL relacionadas.

Tabela 10: Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração nível de formação ensino fundamental e médio

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	0,763						
Controles cibernéticos	0,643	0,828					
Controles culturais	0,433	0,433	0,807				
Liderança transacional	0,447	0,590	0,556	*0,507			
Liderança transformacional	0,476	0,509	0,586	0,646	*0,567		
Planejamento	0,428	0,651	0,644	0,651	0,692	0,808	
Remuneração e recompensa	0,728	0,825	0,465	0,514	0,443	0,487	0,819

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11: Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker do modelo de mensuração nível de formação graduação e especialização

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
Controles administrativos	0,797						
Controles cibernéticos	0,632	0,747					
Controles culturais	0,409	0,377	0,827				
Liderança transacional	0,494	0,600	0,572	*0,456			
Liderança transformacional	0,461	0,414	0,540	0,775	*0,543		
Planejamento	0,397	0,481	0,491	0,597	0,577	0,798	
Remuneração e recompensa	0,627	0,475	0,299	0,612	0,677	0,503	0,877

Legenda: 1 – Controles Administrativos; 2 – Controles Cibernéticos; 3 – Controles Culturais; 4 – Liderança Transacional; 5 – Liderança Transformacional; 6 – Planejamento; 7 – Remuneração e Recompensa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 12 exibe o Coeficiente de Determinação de Pearson e a VP para o modelo estrutural nível de formação, ensino fundamental e médio. Os valores do R2 para as 5 VL analisadas foram superiores a 26%, o que indica um efeito grande. O constructo planejamento foi o que apresentou o melhor po-

der explicativo (R²=55,0%). Com relação à VP, todos os resultados foram superiores a zero, logo, estão adequados.

Tabela 12: Coeficiente de Determinação de Pearson (R²) e Validade Preditiva (Q²) do modelo estrutural nível de formação ensino fundamental e médio

Constructos	R ²	Q ²
Controles administrativos	26,0%	0,103
Controles cibernéticos	37,6%	0,220
Controles culturais	39,8%	0,171
Planejamento	55,0%	0,285
Remuneração e recompensa	28,5%	0,156

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando o R² e a VP para o modelo estrutural nível de formação, graduação e especialização, observa-se que a VL controles administrativos possui um efeito médio (R²=25,9%), os demais constructos apresentaram um efeito grande, sobretudo a VL remuneração e recompensa (R²=47,8%). No que concerne à VP, os valores foram satisfatórios, pois todos são maiores que zero (Tabela 13).

Tabela 13: Coeficiente de Determinação de Pearson (R²) e Validade Preditiva (Q²) do modelo estrutural nível de formação graduação e especialização

Constructos	R ²	Q ²
Controles administrativos	25,9%	0,145
Controles cibernéticos	36,6%	0,167
Controles culturais	35,1%	0,202
Planejamento	38,9%	0,219
Remuneração e recompensa	47,8%	0,329

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise das significâncias do modelo estrutural experiência profissional para o ensino fundamental e médio, observa-se que as relações foram significativas para: i) liderança transformacional e controles culturais (H1a, p-valor<0,05); ii) liderança transacional e controles culturais (H1b, p-valor<0,10); iii) liderança transformacional e planejamento (H2a, p-valor<0,05); iv) liderança transacional e controles cibernéticos (H3b, p-valor<0,01) e v) liderança transacional e controles de remuneração e recompensa (H4b, p-valor<0,05) (Tabela 14).

Os resultados apontam que níveis mais baixos de formação (ensino fundamental e médio) dos gestores de topo, quando associados às características do estilo de liderança transformacional, contribuem para o uso de controles culturais e de planejamento. Já os líderes transacionais associam-se ao uso dos controles culturais, cibernéticos e de remuneração e recompensa.

Verificando as significâncias apuradas para o modelo estrutural experiência profissional de graduados e especialistas, constata-se que as relações foram significativas para: i) liderança transacional e controles culturais (H1b, p-valor<0,10); ii) liderança transacional e planejamento (H2b, p-valor<0,10); iii) liderança transacional e controles cibernéticos (H3b, p-valor<0,01) e iv) liderança transformacional e remuneração e recompensa (H4a, p-valor<0,01) (Tabela 14).

Dessa forma, entende-se que os gestores de topo com maiores níveis de formação, quando possuem predominância do estilo de liderança transformacional, têm suas características associadas ao uso dos controles de remuneração e recompensa. Por outro lado, o estilo de liderança transacional associa-se ao uso dos controles culturais, planejamento e controles cibernéticos.

Sobre os controles de remuneração e recompensa, os achados de King et al. (2016) esclarecem que gestores de topo do setor financeiro que concluíram sua formação em instituições renomadas, possuíam maior rentabilidade, comparativamente a gestores de topo que se formaram em instituições não renomadas. Esses resultados baseiam-se no fato de que a melhor formação associa-se com investimentos mais arriscados, todavia, com melhores retornos.

Tabela 14: Significâncias das relações do modelo estrutural nível de formação

Relação Estrutural	t-valor		p-valor	
	1	2	1	2
H1a - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	2,123	1,248	0,034**	0,213
H1b - Liderança Transacional -> Controles Culturais	1,713	1,731	0,087*	0,084*
H2a - Liderança Transformacional -> Planejamento	2,333	1,425	0,020**	0,155
H2b - Liderança Transacional -> Planejamento	1,577	1,861	0,115	0,063*
H3a - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	1,014	0,555	0,311	0,579
H3b - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	3,202	2,855	0,001***	0,004***
H4a - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,812	2,705	0,417	0,007***
H4b - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	2,046	1,026	0,041**	0,305
H5a - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	1,376	1,073	0,170	0,284
H5b - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	1,110	1,445	0,267	0,149

Legenda: * $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$. 1 - Nível de Formação: Fundamental e Médio; 2 - Nível de Formação: Graduação e Especialização.
Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, com o intuito de verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos de nível de formação, realizou-se a análise multigrupos.

Tabela 15: Análise multigrupos para a variável nível de formação

Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	p-valor	Relação direta
H1a - Liderança Transformacional -> Controles Culturais	0,146	0,279	Iguais
H1b - Liderança Transacional -> Controles Culturais	0,078	0,630	Iguais
H2a - Liderança Transformacional -> Planejamento	0,179	0,252	Iguais
H2b - Liderança Transacional -> Planejamento	0,025	0,537	Iguais
H3a - Liderança Transformacional -> Controles Cibernéticos	0,346	0,128	Iguais
H3b - Liderança Transacional -> Controles Cibernéticos	0,250	0,868	Iguais
H4a - Liderança Transformacional -> Remuneração e Recompensa	0,318	0,851	Iguais
H4b - Liderança Transacional -> Remuneração e Recompensa	0,173	0,283	Iguais
H5a - Liderança Transformacional -> Controles Administrativos	0,125	0,308	Iguais
H5b - Liderança Transacional -> Controles Administrativos	0,102	0,643	Iguais

Legenda: * $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$.
Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados da Tabela 15 verifica-se que não existem diferenças significativas para os grupos de nível de formação investigados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investigou de que forma os estilos de liderança quando moderados pelo nível de formação de gestores de topo associam-se ao uso do SCG em supermercados familiares. Tendo como respondentes gestores/gerentes ou proprietários de supermercados do Estado do Paraná.

Analisando o modelo global, verifica-se que tanto a liderança transformacional quanto a liderança transacional associaram-se ao uso de controles culturais e de planejamento. Verifica-se que também que para o modelo global a liderança transacional associa-se ao uso dos controles cibernéticos e controles administrativos, enquanto que a liderança transformacional está associada ao uso de controles de remuneração e recompensa.

Quanto ao nível de formação os achados demonstram que gestores com ensino médio e fundamental completos tendem a utilizar os controles culturais e de planejamento, quando são líderes transformacionais. Enquanto que os líderes transacionais apoiam-se no uso dos controles culturais, cibernéticos e de remuneração e recompensa. Analisando os gestores de topo com formação mais elevada, constata-se que, quando líderes transformacionais, o uso associa-se aos controles de remuneração e recompensa.

neração e recompensa. Em contraponto, a liderança transacional relaciona-se no uso de controles culturais, controles de planejamento e controles cibernéticos.

Em termos teóricos, questiona-se até que ponto as pesquisas devem analisar somente “modelos globais” sem considerar outras variáveis como moderadoras? O entendimento que se tem alinha-se ao que preconiza a MEE para grupos. Hair Jr. et al. (2014) enfatizam que, não tratar as particularidades dos grupos pode favorecer a achados enviesados.

Em termos práticos, os gestores dos supermercados podem identificar que tipo de liderança ocorre nas suas entidades e encontrar evidências nesse artigo de como a liderança associa-se ao uso dos controles gerenciais, considerando o nível de formação desses profissionais. Além disso, ao investigar os supermercados de origem familiar, constatou-se que os gestores de topo, independente de terem características transformacionais ou transacionais, utilizam o SCG, logo é importante que os gestores/gerentes ou proprietários identifiquem qual a perspectiva do SCG que traz maiores benefícios econômicos para a entidade, com o intuito de aprimorar o seu uso e contribuir de forma sinérgica para os resultados organizacionais.

Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem, outras características observáveis, como as características da equipe e origem socioeconômica, sejam utilizadas como variáveis moderadoras para o uso do SCG. Sugere-se também que os estilos de liderança e as características observáveis sejam utilizadas para outros modelos de uso do SCG, ou até mesmo, na vertente do desenho do SCG.

REFERÊNCIAS

Abernethy, M.A., Bouwens, J. & Van Lent, L., 2010. Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), pp.2–16. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1044500509000559>.

Amran, N.A. et al., 2014. Do characteristics of CEO and chairman influence government-linked companies performance? *Social and Behavioral Sciences*, 109, pp.799–803. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.546>.

Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N., 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp.261–295. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984303000304>.

Associação Paulista de Supermercados, 2017. Pesquisa Inédita: APAS revela dados do setor supermercadista e tendências do consumidor durante a APAS Show 2017. Associação Paulista de Supermercados (APAS). Available at: <http://www.apasshow.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Pesquisa-Tendencia-de-Consumidor-ok.pdf>.

Bass, B.M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1995. *Multifactor leadership questionnaire: manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*, CA: Mind Garden.

Breton-Miller, I. & Miller, D., 2009. Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6), pp.1169–1191.

Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp.127–168. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0361368201000277>.

Cruz, A.P.C. da, 2014. *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo.

Efferin, S. & Hopper, T., 2007. Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), pp.223–262.

Estol, K. & Ferreira, M., 2006. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), pp.93–110. Available at: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522006000400005&script=sci_arttext&tlng=es.

Fornell, C. & Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39–50. Available at: <http://www.jstor.org/stable/3151312?origin=crossref>.

Frezatti, F. et al., 2009. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico, São Paulo: Atlas.

García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L., 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), pp.1040–1050. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296311001007>.

Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp.139–152. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.2753/MTP1069-6679190202>.

Hair Jr., J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp.139–152.

Hambrick, D.C. & Mason, P.A., 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), pp.193–206. Available at: <http://www.jstor.org/stable/258434>.

Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R., 2009. *Advances in International Marketing*. J. Henseler, C. M. Ringle, & R. R. Sinkovics, eds., Bingley: Emerald Group Publishing. Available at: [http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).

Henseler, J. & Sarstedt, M., 2013. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), pp.565–580. Available at: <http://link.springer.com/10.1007/s00180-012-0317-1>.

Hu, J. et al., 2012. The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), pp.860–868. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984312000446>.

Jati, M.K.K. et al., 2015. Transformational leadership and organizational culture: a case of MAHB. In *International Accounting and Business Conference, IABC*. pp. 425–435.

Jung, D.I. & Avolio, B.J., 1999. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), pp.208–218. Available at: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/257093>.

King, T., Srivastav, A. & Williams, J., 2016. What's in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*, 37, pp.287–308. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.01.003>.

Magro, C.B. dal, Utzig, M.J.S. & Lavarda, C.E.F., 2014. O uso de sistemas de controle gerencial pelo alto escalão de uma instituição de ensino superior privada na implementação das estratégias. *RICG*, 7(23), pp.1–20. Available at: http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/No_23/C._Baú,_J._Santore,_C._Facin.pdf.

Malmi, T. & Brown, D. a., 2008. Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287–300.

Merchant, K.A. & Van der Sted, W.A., 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Harlow: Prentice Hall.

Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços, 2017. Temer assina decreto que dá status de atividade essencial da economia aos supermercados. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). Available at: <http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2681-tem>.

Mundy, J., 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), pp.499–523. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>.

Nguyen, T.T. et al., 2017. Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, pp.202–213. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>.

Patzelt, H., Knyphausen-Aufseß, D. & Fischer, H.T., 2009. Upper echelons and portfolio strategies of venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, 24(6), pp.558–572. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.006>.

Pounder, P., 2015. Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), pp.116–127. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JFBM-10-2014-0023>.

Rego, A., 1997. *Liderança nas organizações: teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.

Ringle, C.M., Sarstedt, M. & Straub, D.W., 2012. Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. *MIS quarterly*, 36(1), pp.3–14.

Ringle, C.M., Silva, D. da & Bido, D., 2014. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), pp.56–73.

Sandino, T., 2007. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), pp.265–293.

Smith, K.G., Collins, C.J. & Clark, K.D., 2005. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), pp.346–357. Available at: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMJ.2005.16928421>.

Smith, T.D., Eldridge, F. & Dejoy, D.M., 2016. Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Stafety Science*, 86, pp.92–97. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.019>.

Sohmen, V.S., 2013. Leadership and teamwork: two slides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), pp.1–18.

Strauß, E. & Zecher, C., 2013. Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, pp.233–268.

Valentini, F. & Damásio, B.F., 2016. Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2). Available at: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000200225&lng=pt&tlng=pt.

Wiersema, M.F. & BANTEl, K.A., 1992. Topmanagement team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), pp.91–121. Available at: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256474>.

Yukl, G., 1994. Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), pp.271–276. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/1048984394900175>.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

I. ESTILO DE LIDERANÇA						
Este bloco de perguntas busca identificar como você percebe o seu estilo de liderança. Responda as perguntas indicando a frequência de cada uma das afirmações. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.1	Ajudo os outros em troca do seu empenho.	()	()	()	()	()
1.2	Examino as situações críticas questionando se elas são adequadas.	()	()	()	()	()
1.3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornam sérios.	()	()	()	()	()
1.4	Foco minha atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados.	()	()	()	()	()
1.5	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	()	()	()	()	()
1.6	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	()	()	()	()	()
1.7	Falo de forma otimista sobre o futuro.	()	()	()	()	()
1.8	Os meus subordinados ficam orgulhosos por estarem ao meu lado.	()	()	()	()	()
1.9	Específico quem são os responsáveis por atingirem metas e desempenho.	()	()	()	()	()
1.10	Espero que aconteçam coisas fora do previsto para começar a agir.	()	()	()	()	()
1.11	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	()	()	()	()	()
1.12	Mostro aos meus subordinados a importância de se ter um forte comprometimento.	()	()	()	()	()
1.13	Invisto o meu tempo treinando e ensinando os meus subordinados.	()	()	()	()	()
1.14	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	()	()	()	()	()
1.15	Procuo transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não devem ser alteradas.	()	()	()	()	()
1.16	Vou além do meu interesse pessoal pelo bem do grupo.	()	()	()	()	()
1.17	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	()	()	()	()	()
1.18	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	()	()	()	()	()
1.19	Atuo de forma que consigo o respeito dos outros.	()	()	()	()	()
1.20	Concentro minha atenção em enfrentar erros, reclamações e falhas.	()	()	()	()	()
1.21	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	()	()	()	()	()
1.22	Mantenho-me a par de todos os erros.	()	()	()	()	()
1.23	Deixo transparecer aos meus subordinados poder e confiança.	()	()	()	()	()
Este bloco de perguntas busca identificar como você percebe o seu estilo de liderança. Responda as perguntas indicando a frequência de cada uma das afirmações. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1.24	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	()	()	()	()	()
1.25	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	()	()	()	()	()
1.26	Considero que cada pessoa tem diferentes necessidades, habilidades e aspirações em relação aos outros.	()	()	()	()	()
1.27	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	()	()	()	()	()
1.28	Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	()	()	()	()	()
1.29	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	()	()	()	()	()
1.30	Enfatizo a importância de se ter um sentido único de missão.	()	()	()	()	()
1.31	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	()	()	()	()	()
1.32	Expresso confiança de que as metas sejam atingidas.	()	()	()	()	()
II. SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL						
Este bloco de perguntas busca identificar a sua postura de liderança frente ao Sistema de Controle Gerencial do supermercado em que atua. Responda as perguntas indicando o seu nível de concordância das assertivas. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.1	Ressalto as crenças da organização.	()	()	()	()	()
2.2	Enfatizo os valores, missão e visão da organização para meus subordinados.	()	()	()	()	()
2.3	Demonstro por meio de símbolos organizacionais os aspectos culturais predominantes na organização.	()	()	()	()	()
2.4	No planejamento de curto prazo defino os objetivos das áreas funcionais.	()	()	()	()	()

2.5	No planejamento de curto prazo os objetivos das áreas funcionais são repassados aos funcionários.	()	()	()	()	()
2.6	O planejamento de longo prazo permite a congruência dos padrões e metas, alinhando os objetivos em todas às áreas funcionais da organização.	()	()	()	()	()
2.7	No planejamento de longo prazo controlo as atividades de cada subordinado.	()	()	()	()	()
Este bloco de perguntas busca identificar a sua postura de liderança frente ao Sistema de Controle Gerencial do supermercado em que atua. Responda as perguntas indicando o seu nível de concordância das assertivas. Para cada pergunta assinale uma única opção.		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
2.8	No planejamento de longo prazo controlo as atividades de todos os setores da organização.	()	()	()	()	()
2.9	Utilizo medidas de desempenho para quantificar o comportamento dos funcionários.	()	()	()	()	()
2.10	Utilizo padrões de desempenho ou metas na organização.	()	()	()	()	()
2.11	Adoto um processo de feedback comparando os resultados atingidos com um padrão previamente estabelecido.	()	()	()	()	()
2.12	Realizo análises de variações decorrente do feedback.	()	()	()	()	()
2.13	Incentivo os meus subordinados a aumentarem o seu desempenho por meio da atribuição de recompensa.	()	()	()	()	()
2.14	Consigo mensurar o quanto meus funcionários estão concentrados nas atividades que desempenham.	()	()	()	()	()
2.15	Consigo mensurar o tempo empregado pelos meus funcionários para a execução das atividades.	()	()	()	()	()
2.16	Consigo mensurar a quantidade de indivíduos envolvidos na busca dos objetivos organizacionais.	()	()	()	()	()
2.17	Existe na empresa um monitoramento de atuação, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento.	()	()	()	()	()
2.18	Utilizo do monitoramento de comportamento, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento.	()	()	()	()	()
2.19	Identifico por meio de um organograma dentro da estrutura organizacional a alocação dos meus subordinados.	()	()	()	()	()
2.20	Existem na empresa os processos de especificações de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas.	()	()	()	()	()
2.21	Adoto e repasso aos meus subordinados os processos de especificações, de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas.	()	()	()	()	()
III. QUESTÕES DEMOGRÁFICAS						
Este bloco de perguntas busca conhecer as características individuais do respondente e o perfil do supermercado.						
3.1	Gênero.	() Masculino () Feminino				
3.2	Idade.	___ anos.				
3.3	Nível de escolaridade.	() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Outro: _____				
3.4	Caso tenha ensino superior, mencione o curso.	_____				
3.5	Caso tenha Especialização mencione o curso.	_____				
3.6	Cargo que ocupa.	() Proprietário () Gerente / Gestor. Qual a área? _____ () Outro: _____				
3.7	Tempo no cargo atual.	_____ anos				
3.8	Tempo de experiência profissional.	_____ anos				
3.9	Ano de fundação do supermercado.	_____				
3.10	O supermercado é familiar (o controle da propriedade é da família).	() Sim () Não				
3.11	Caso o supermercado seja familiar, qual a geração da família no controle do supermercado (fundador: 1ª geração; filho do fundador: 2ª geração; e assim por diante).	() 1ª geração () 2ª geração () 3ª geração () ___ geração				
3.12	Caso o supermercado seja familiar, responda se você tem vínculo com a família proprietária.	() Sim () Não				
3.13	A sede/matriz do supermercado fica em qual cidade.	_____				
3.14	Número de funcionários do supermercado.	_____				

3.15	Faturamento anual do supermercado.	<input type="checkbox"/> Menor ou igual a R\$ 360 mil <input type="checkbox"/> Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões <input type="checkbox"/> Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões <input type="checkbox"/> Maior que R\$ 300 milhões <input type="checkbox"/> Recusa
3.16	Qual a denominação do estabelecimento.	<input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Supermercado <input type="checkbox"/> Hipermercado <input type="checkbox"/> Outro: _____
3.17	Número de checkout / Caixas do supermercado.	_____