

ARTIGOS

Submetido 04-03-2022 Aprovado 31-01-2023

Avaliado pelo sistema double blind review. Editora Associada *ad hoc*: Ana Paula Matias Gama

Pareceristas: Catarina Alves , Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal. Um dos/das revisores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade

Relatório de revisão por pares: Os revisores não autorizaram a divulgação de seus relatórios de avaliação.

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230405>

MECANISMOS DE CONTROLE E FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Control mechanisms and strategic flexibility of family firms

Mecanismos de control y flexibilidad estratégica de las empresas familiares

Cristiane Wornath Weissmantel¹ | cristianewwe@gmail.com | ORCID: 0000-0001-5955-1155

Franciele Beck² | fbeck@furb.br | ORCID: /0000-0001-7390-5933

Daniel Magalhães Mucci² | danielmmucci@usp.br | ORCID: 0000-0002-0658-1470

.....
*Corresponding author

¹Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Blumenau, Santa Catarina, Brasil

²Universidade de São Paulo, Departamento de Contabilidade e Atuária, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

O trabalho objetiva avaliar a influência da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica e os efeitos mediadores de mecanismos de controle sob as óticas das teorias da agência e stewardship em empresas familiares brasileiras. Para análise de dados, foi realizada Modelagem de Equações Estruturais (MEE-SmartPLS). Os resultados evidenciam que a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica não se dá de maneira direta, mas mediada por mecanismos de controle stewardship. No entanto, mecanismos de agência não medeiam a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica. O estudo avança as discussões acerca da coexistência dos mecanismos de controle nas empresas familiares, contribui ao avaliar mecanismos que antecedem a flexibilidade estratégica e investiga a flexibilidade estratégica em um contexto pandêmico. Além disto, fornece insights para as empresas refletirem quanto ao uso mais adequado de mecanismos que estimulem a flexibilidade estratégica.

Palavras-chave: cultura de comprometimento da família, mecanismos de controle, empresas familiares, flexibilidade estratégica, Covid-19.

ABSTRACT

The study aims to evaluate the influence of the culture of family's commitment on strategic flexibility and the mediating effects of control mechanisms from the perspectives of agency and stewardship theories in Brazilian family firms. For data analysis, it was performed Structural Equation Modeling (MEE-SmartPLS). The study's results show that the relationship between the family commitment culture and strategic flexibility is not direct, but mediated by stewardship control mechanisms. However, agency mechanisms do not mediate the relationship between family's commitment culture and strategic flexibility. The study advances the discussions about the coexistence of control mechanisms in family firms, contributes by evaluating mechanisms that precede strategic flexibility, in addition to investigating strategic flexibility in a pandemic context. Furthermore, it provides insights for companies to reflect on the most appropriate use of mechanisms that encourage strategic flexibility.

Keywords: culture of family commitment, control mechanisms, family firms, strategic flexibility, COVID-19.

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo evaluar la influencia de la cultura de compromiso de la familia en la flexibilidad estratégica y los efectos mediadores de los mecanismos de control desde las perspectivas de las teorías de agencia y de stewardship en las empresas familiares brasileñas. Para el análisis de los datos, se implementó el modelado de ecuaciones estructurales (MEE-SmartPLS). Los resultados muestran que la relación entre la cultura de comprometimiento de la familia y la flexibilidad estratégica no se da directamente, sino que está mediada por mecanismos de control de la stewardship. Sin embargo, los mecanismos de agencia no median la relación entre la cultura del compromiso familiar y la flexibilidad estratégica. El estudio hacer avanzar las discusiones sobre la coexistencia de mecanismos de control en las empresas familiares, contribuye al evaluar los mecanismos que preceden a la flexibilidad estratégica e investiga la flexibilidad estratégica en un contexto de pandemia. También ayuda a las empresas a reflexionar sobre el uso más adecuado de mecanismos que estimulen la flexibilidad estratégica.

Palabras clave: cultura de compromiso familiar, mecanismos de control, empresas familiares, flexibilidad estratégica, pandemia.

INTRODUÇÃO

A capacidade de as empresas familiares responderem às mudanças em seu ambiente externo é um fator primordial para que elas possam manter-se competitivas no mercado (Pérez-Pérez et al., 2019). Em particular, o contexto da pandemia do novo coronavírus (Covid-19) gerou efeitos adversos, amplos, em diferentes áreas da sociedade (como saúde e educação, assim como da economia) e, nesse sentido, desafiou hábitos, práticas e estratégias até então empregadas pelas organizações. Inclusive, as próprias mudanças necessárias para atender às políticas de enfrentamento à Covid-19 levaram à falência empresas consideradas sólidas (Donthu & Gustafsson, 2020).

No Brasil, a pandemia foi o motivo do encerramento das atividades de cerca de 39,40% das empresas, as quais foram forçadas a parar suas atividades no primeiro semestre de 2020 (Indio, 2020; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020), tendo outras organizações que se adaptar para sobreviver, como migrar suas operações para o meio digital (Donthu & Gustafsson, 2020). Nesse contexto de incerteza e volatilidade, a capacidade de as empresas agirem de maneira estrategicamente flexível e de realinharem suas estratégias rapidamente foi crucial para que elas se mantivessem atuantes no mercado.

Uma crise como a enfrentada pela Covid-19 atinge duplamente empresas familiares; primeiro, os membros da família como indivíduos na sociedade, e uma segunda vez como proprietários de empresas (Kraus et al., 2020). Devido ao envolvimento emocional e às estruturas particulares de propriedade, estudos recentes ilustram que as empresas familiares foram capazes de adotar estratégias mais flexíveis no período da pandemia se comparadas a empresas com estrutura mais formal e vertical (Kraus et al., 2020). Estudos desenvolvidos durante a pandemia defendem que as empresas familiares, em situações de ameaças externas e críticas como a pandemia, são capazes de assumir maiores riscos, em virtude do foco na longevidade do negócio (Kraus et al., 2020).

Nesse sentido, emerge o conceito de flexibilidade estratégica, que se caracteriza pela capacidade que a empresa tem de buscar novas oportunidades e de responder às ameaças do mercado competitivo (Cingöz & Akdogan, 2013; Pérez-Pérez et al., 2019). Em outras palavras, traduz-se pelo grau e velocidade com que as empresas reagem às oportunidades e ameaças (Cingöz & Akdogan, 2013; Nadkarni & Herrmann, 2010) e, portanto, a torna uma facilitadora, para que as mudanças organizacionais aconteçam de maneira mais ágil, permitindo que a empresa se posicione à frente de seus concorrentes (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Dito isso, a flexibilidade estratégica tornou-se um imperativo para as organizações, especialmente para as empresas familiares, que têm em sua essência a manutenção da continuidade dos negócios e do controle familiar para as próximas gerações (Kraus et al., 2020). Estudos anteriores, por exemplo, sugerem que mecanismos de governança formais e informais e sistemas flexíveis impactam a gestão de crise e a sobrevivência das empresas familiares em tempos desafiadores (Calabrò et al., 2021).

As empresas familiares apresentam comportamentos diferentes com relação à flexibilidade estratégica, devido à sua orientação de longo prazo e aos laços afetivos dos membros familiares

com o negócio, entre outros aspectos que estão refletidos na gestão e governança do negócio (Pérez-Pérez et al., 2019). Há evidências de que a flexibilidade estratégica pode ser estimulada por aspectos internos da organização, entre eles a cultura organizacional (Craig et al., 2014; Eddleston, 2008; Zahra et al., 2008), os mecanismos de controle gerencial (Kober & Thambar, 2022; Zahra et al., 2008) e de governança (Filatotchev & Toms, 2003; Madison et al., 2015). Para Zahra et al. (2008), as empresas familiares com maior comprometimento, envolvimento e confiança da família favorecem um ambiente de alinhamento de metas, o que contribui na aceitação de mudanças estratégicas.

Os mecanismos de controle e de governança formais e informais, ao mesmo tempo que são influenciados pela cultura familiar, também estimulam a flexibilidade estratégica, por meio do direcionamento e da motivação aos gestores, e podem ser investigados dentro de duas perspectivas teóricas, a teoria da agência e a teoria do *stewardship* (Davis et al., 1997; Madison et al., 2015). De um lado, os mecanismos de agência são adotados para direcionar e motivar o comportamento do agente aos interesses do principal e, portanto, caracterizam-se primordialmente como instrumentos formais, de controle e de incentivos (Madison et al., 2017; Purkayastha et al., 2019). Por outro lado, os mecanismos *stewardship* essencialmente estimulam a confiança e o grupo e, assim, favorecem a identificação do gestor com o negócio da família (Madison et al., 2017; Purkayastha et al., 2019; Vallejo, 2009) e estimulam comportamentos alinhados à continuidade do negócio. O *steward*, como premissa, é motivado a perseguir os objetivos organizacionais compatíveis com os interesses do principal. Embora o comportamento do *steward* esteja ancorado no pressuposto de comportamento do indivíduo, do contexto cultural e de governança, precisa ser apropriado para que seja consolidado e contínuo (Purkayastha et al., 2019).

Apesar de estudos anteriores terem demonstrado a relação entre cultura organizacional, mecanismos *stewardship* e flexibilidade estratégica (Eddleston, 2008; Zahra et al., 2008), há uma lacuna nos estudos que analisam a relação, considerando a complementariedade entre os mecanismos de controle de agência e *stewardship* ou como diferentes caminhos de estímulo à flexibilidade estratégica de empresas familiares. Além disso, para Kober e Thambar (2022), o uso em conjunto dos mecanismos de controle facilita a flexibilidade estratégica em tempos de crise, pois passam a ser percebidos como mecanismos de controle complementares, e não concorrentes.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo avaliar a influência da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica e os efeitos mediadores de mecanismos de controle sob as óticas da teoria da agência e da teoria *stewardship*, em empresas familiares brasileiras.

Assim, esta pesquisa contribui com a literatura ao abordar a importância da flexibilidade estratégica para as empresas familiares. Ainda, avalia mecanismos da família e da organização que podem facilitar a flexibilidade estratégica, como uma relação direta da cultura de comprometimento da família, ou mediada simultaneamente por mecanismos de controle de agência e *stewardship*.

Outro aspecto particular é a discussão dos antecedentes da flexibilidade estratégica, comportamento organizacional fundamental e sensível para continuidade dos negócios durante um período de choque de saúde, social e econômico como o vivenciado durante a pandemia da Covid-19 e que afetou de maneira ampla as organizações. Em outras palavras, além de discutir a complementariedade entre os mecanismos de agência e de *stewardship*, o estudo avança os achados de Zahra et al. (2008), analisando a flexibilidade estratégica durante um contexto pandêmico. Ainda, atende ao chamado de Calabrò et al. (2021), que sugerem estudos sobre os mecanismos de governança formais e informais e sistemas flexíveis na gestão de crise e sobrevivência das empresas familiares em tempos desafiadores. Ademais, ainda existem lacunas sobre como as empresas adotam a flexibilidade estratégica (Nadkarni & Herrmann, 2010) e a relação com os recursos da empresa continua pouco explorada (Bamel & Bamel, 2018).

Por fim, em termos práticos, o estudo fornece *insights* para as empresas familiares refletirem quanto ao uso mais adequado de mecanismos de controle, que transmitam a cultura de comprometimento da família sobre a flexibilidade estratégica, isto é, sobre sua capacidade de buscar novas oportunidades e responder às ameaças no mercado competitivo.

REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

As tendências competitivas, tecnológicas e globais têm mudado ao longo dos anos, e isso tem desafiado as empresas a se manterem atuantes no mercado (Cingöz & Akdogan, 2013; Pérez-Pérez et al., 2019). Em contextos mais dinâmicos e acirrados, as empresas precisam adaptar-se rapidamente às mudanças, ou seja, manter um alto nível de flexibilidade para desenvolver novas estratégias, aproveitar as oportunidades emergentes, desenvolver-se e inovar para apresentarem-se competitivas no mercado (Calabrò et al., 2021; Kraus et al., 2020).

A flexibilidade estratégica é um fator determinante da vantagem competitiva das empresas, principalmente quando se trata de contextos turbulentos (Miroshnychenko et al., 2021), como foi o contexto pandêmico desencadeado pela Covid-19. Nessa nova conjuntura, o padrão de consumo mudou devido à necessidade de isolamento social; dessa forma, as empresas precisaram agir rapidamente e atender às necessidades do consumidor de maneira remota (Kober & Thambar, 2022; Leppäaho & Ritala, 2021). Nesse momento, foi perceptível a ausência de flexibilidade estratégica em algumas empresas, que não conseguiram atender à demanda da pandemia e, conseqüentemente, encerraram suas atividades (Donthu & Gustafsson, 2020). No entanto, mesmo diante desse cenário, muitas empresas prosperaram, pois conseguiram otimizar o uso dos recursos disponíveis e transformar suas operações para atender às necessidades dos clientes (Leppäaho & Ritala, 2021).

A flexibilidade estratégica implica o uso flexível dos recursos da empresa e até mesmo a adaptação dos processos internos, influenciando a capacidade das organizações de inovar (Miroshnychenko et al., 2021). As empresas com flexibilidade estratégica são mais proativas (Cingöz & Akdogan, 2013) e antecipam suas ações estratégicas no ambiente competitivo, mudando rapidamente

de uma estratégia para outra (Ni et al., 2021). Inclusive, estudos anteriores trazem evidências de que a flexibilidade estratégica está positivamente associada a um melhor desempenho dos negócios (Nadkarni & Herrmann, 2010; Ni et al., 2021).

Relação entre cultura de comprometimento e flexibilidade estratégica

A flexibilidade estratégica pode ser facilitada em empresas familiares devido a uma estrutura mais centralizada, com ausência de hierarquia formal, o que aumenta a velocidade com que as mudanças estratégicas acontecem na empresa (Craig et al., 2014; Kraus et al., 2020). Além disso, a participação da família em empresas familiares facilita o processo de mudanças, pois a família apoia e se compromete com a direção estratégica definida para os negócios (Sievinen et al., 2020).

Embora a flexibilidade estratégica possa ser alcançada de diversas formas, as empresas familiares beneficiam-se da cultura de comprometimento da família para envolver e influenciar os gestores e demais colaboradores em um comportamento mais pró-organizacional e de aceitação às mudanças estratégicas (Craig et al., 2014; Zahra et al., 2008). Além disso, as empresas familiares, em momentos de adversidade, podem aceitar mais riscos, pois tomarão todas as ações possíveis para criar oportunidades e perpetuar o negócio da família (Leppäaho & Ritala, 2021).

A cultura de comprometimento da família pode estar atrelada ao fato de algumas empresas familiares serem mais adaptáveis às mudanças que outras (Kaveski & Beuren, 2021). Ela remete à fusão de valores familiares e organizacionais em uma cultura de compromisso da família com o negócio (Alves & Gama, 2020; Segaro et al., 2014). Nesse sentido, a família representa uma das estruturas sociais mais confiáveis para transmitir valores e práticas culturais entre as gerações na empresa (Alves & Gama, 2020).

Ainda, essa cultura é caracterizada por comportamentos em que o membro familiar está disposto a se esforçar além do esperado pelo negócio da família, apoia e tem orgulho de fazer parte dos negócios, se importa com o futuro da empresa e se sente favorecido por fazer parte dos negócios (Zahra et al., 2008). Para Alves e Gama (2020), a cultura de comprometimento da família envolve atitudes de apoio à tomada de decisões e alinhamento de interesses e objetivos entre gestores e proprietários.

Para Astrachan et al. (2002), membros familiares altamente comprometidos têm maior capacidade de impactar seus negócios. O comprometimento envolve a crença pessoal, apoio aos objetivos e visões da empresa, e a vontade de contribuir e se relacionar no contexto da empresa. E esse comportamento pode influenciar o mesmo padrão de comprometimento para os gestores, contribuindo na redução da resistência à flexibilidade estratégica (Eddleston, 2008).

Estudos anteriores sugerem que as empresas familiares apresentam maior flexibilidade estratégica e agilidade nas tomadas de decisões, devido ao menor grau de formalização dos processos (Calabrò et al., 2021). Além disso, em virtude da cultura de comprometimento da família, atuam com maior flexibilidade e inovação (Craig et al., 2014). Assim, essa cultura é vista como preditora da flexibilidade estratégica, pois tem a capacidade de manter uma cultura pró-organizacional, com tendências mais coletivistas na empresa (Zahra et al., 2008). Além disso, a

cultura de comprometimento da família faz com que os gestores se sintam mais envolvidos no negócio e concordem mais com as mudanças estratégicas necessárias para a empresa (Eddleston, 2008). Dessa forma, espera-se que uma maior cultura de comprometimento da família esteja atrelada a uma maior flexibilidade estratégica, e assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: A cultura de comprometimento da família está positivamente associada à flexibilidade estratégica.

Relação entre cultura de comprometimento, mecanismos de controle e flexibilidade estratégica

As empresas familiares possuem características distintas das empresas não familiares, devido à combinação de família e trabalho (Calabrò et al., 2021; Martínez et al., 2019). No entanto, o que distingue uma empresa familiar não é apenas o envolvimento da família, mas a interação dos recursos família, propriedade e negócio, que acarreta uma série de características únicas, como aquelas relativas ao comportamento, atitude e processos (Martínez et al., 2019). Dessa forma, gera uma cultura de comprometimento da família e influencia os gestores na empresa (Craig et al., 2014; Zahra et al., 2008). Inclusive, a influência da família no negócio pode impactar a escolha de uso de mecanismos de controle adotados, como de agência e *stewardship* (Kaveski & Beuren, 2021; Madison et al., 2017; Mucci et al., 2021; Vallejo, 2009).

Considerando que o envolvimento familiar, como a cultura, atua como antecedente aos mecanismos de controle adotados (Kaveski & Beuren, 2021; Mucci et al., 2021; Vallejo, 2009) e que fatores relacionados à governança e gestão podem afetar a flexibilidade estratégica nas empresas (Filatotchev & Toms, 2003; Madison et al., 2015), portanto pressupõe-se que a relação principal entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica possa ser mediada por mecanismos de controle do tipo agência e *stewardship*.

A aplicação desses mecanismos de controle nas empresas pode, inclusive, ocorrer em conjunto, uma vez que os mecanismos de controle de agência e *stewardship* coexistem nas organizações (Chrisman, 2019; James et al., 2017; Madison et al., 2015, 2017). Estudos na área de Controle Gerencial também sugerem que mecanismos de controle mecanicistas e orgânicos são complementares em tempos de crise, como a pandemia causada pela Covid-19 (Kober & Thambar, 2022). E, nesse sentido, nosso modelo teórico e hipóteses de pesquisa ancoram-se na lógica da complementariedade entre os mecanismos de *stewardship* e de agência, discutidos a seguir.

Primeiramente, a influência da família em empresas familiares é vista sob uma lente positiva da teoria *stewardship*. Essa teoria sustenta a ideia de que um sistema de governança, baseado na confiança, se utiliza de mecanismos informais e de grupo para fortalecer um comportamento mais coletivo na empresa. Dessa forma, os gestores estão dispostos a deixar os interesses individuais de lado em prol do bem-estar em longo prazo da empresa (Chrisman, 2019; Davis et al., 1997;

Madison et al., 2017). Conforme delimitado pela teoria *stewardship*, o *steward*, que é o gestor com comportamentos mais pró-organizacionais, o qual prioriza os interesses da organização em vez de os seus interesses individuais, é centrado na organização, pois esse indivíduo assume forte compromisso com o sucesso da empresa (Davis et al., 1997). Esse ambiente de confiança, envolvimento, coletividade e pró-organizacional advindo da teoria *stewardship* pode ser facilitado pela cultura de comprometimento da família (Zahra et al., 2008).

O uso de mecanismos de controle *stewardship* pode ser mais forte quando a família está envolvida no negócio, ao mesmo tempo que compartilha um senso de lealdade e de confiança (Songini et al., 2013). Logo, um maior compromisso, envolvimento e comprometimento dos gestores podem ser alcançados pela influência da cultura de comprometimento da família (Kaveski & Beuren, 2021). Os mecanismos de controle *stewardship* estimulam um comportamento pró-organizacional, que faz os gestores se sentirem parte, se identificarem e participarem efetivamente do negócio, o que, por consequência, influencia o nível de aceitação às mudanças no posicionamento estratégico das empresas familiares (Zahra et al. 2008). Os gestores que se identificam com suas organizações e estão comprometidos com os valores da empresa também têm maior probabilidade de atender aos fins organizacionais (Davis et al., 1997) e de incentivar o mesmo comportamento para os demais colaboradores (Eddleston, 2008; James et al., 2017). Dessa forma, sua conduta mais altruísta e pró-organizacional reflete uma melhoria no comprometimento de todos na empresa, favorecendo a aceitação de mudanças estratégicas (Eddleston, 2008).

Diante da relação existente entre cultura de comprometimento da família e mecanismos de controle *stewardship* (Zahra et al., 2008; Vallejo, 2009), espera-se que uma maior cultura de comprometimento da família esteja relacionada positivamente com o maior uso de mecanismos *stewardship*, e que o maior uso de mecanismos *stewardship* esteja relacionado positivamente com uma maior flexibilidade estratégica nas empresas. Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: Mecanismos de controle *stewardship* medeiam a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica.

Em segundo lugar, a influência da família na empresa também pode ser estudada sob uma lente negativa da teoria da agência. Essa teoria retrata o pressuposto de que agentes são individualistas e economicamente racionais e, portanto, com interesses divergentes do principal. Em empresas familiares, o proprietário é nominado como principal da relação, e o executivo contratado para gerir a empresa é o agente (Eisenhardt, 1989). A lógica da teoria da agência preconiza que o agente prioriza seus interesses individuais em vez de os interesses da empresa (Davis et al., 1997; Eisenhardt, 1989; James et al., 2017; Jensen & Meckling, 1976). Dessa forma, o controle limitado que o proprietário tem sobre as decisões dos gestores, os interesses e preferências de risco divergentes contribui para uma relação com potenciais conflitos de interesses entre as partes (Alves & Gama, 2020). Para mitigar os interesses conflitantes entre principal e agente, a

teoria da agência prescreve mecanismos de controle gerencial mais formais, tais como plano de incentivo, monitoramento e conselho de governança (Eisenhardt, 1989; James et al., 2017; Jensen & Meckling, 1976; Madison et al., 2017).

No entanto, quando mecanismos de controle formais são adotados, além de não necessariamente mitigar o comportamento oportunista, podem limitar a autonomia e indicar falta de confiança (Huang et al., 2014). O uso de mecanismos de controles formais é mecanicista e rígido, dificultando a congruência dos objetivos organizacionais (Kaveski & Beuren, 2021). Além do mais, um ambiente organizacional mais controlador, como o que é formado por uso de mecanismos de controle formais, constitui um clima de menor confiança e, conseqüentemente, reduz a probabilidade de aceitação por mudanças estratégicas (Eddleston, 2008). Quando as empresas adotam um alto nível de controle formal, isso resulta em altos custos de monitoramento, além de estar atrelado à incapacidade para absorver mudanças externas, como flexibilidade estratégica, dificultando, assim, uma relação mais pró-organizacional e de cooperação na empresa (Huang et al., 2014). Em suma, mecanismos de controle formais reduzem a capacidade de agir com flexibilidade estratégica, a confiança e o desempenho organizacional (Huang et al., 2014). Além disso, podem dificultar o processo de mudança estratégica, por tornarem a mudança mais lenta, devido à formalidade e inflexibilidade dos processos (Huang et al., 2014).

Por outro lado, estudos recentes têm demonstrado que os mecanismos de controle *stewardship* e de agência coexistem. Ainda, demonstram que ambos os controles exercem influência complementar nos comportamentos organizacionais e no desempenho dos gestores (Chrisman, 2019; James et al., 2017; Kober & Thambar, 2022; Madison et al., 2015, 2017; Purkayastha et al., 2019), ainda mais em períodos de choque, como o da pandemia da Covid-19. O uso desses mecanismos de controle tende a facilitar a flexibilidade estratégica a partir da percepção de complementariedade entre ambos os mecanismos (Kober & Thambar, 2022).

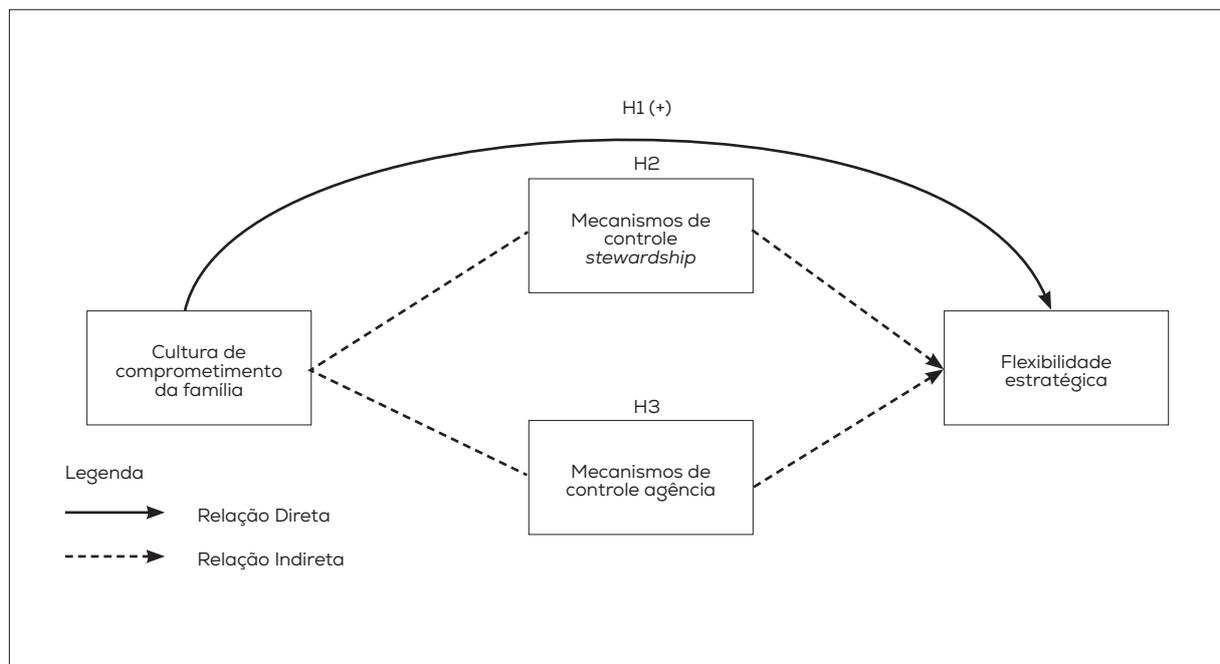
Estudos recentes dentro da ótica de controle gerencial têm evidenciado que, em períodos de crise como esse vivenciado pela pandemia da Covid-19, os controles formais de monitoramento, controle e incentivos se tornam também fundamentais para apoiar o uso efetivo dos recursos disponível e escassos, direcionar estratégias e comportamentos e, por consequência, fornecer condições favoráveis para que as mudanças de estratégias possam ocorrer (Calabrò et al., 2021; Kober & Thambar, 2022). Além disso, o uso complementar dos mecanismos de controle contribui para a flexibilidade estratégica e sobrevivência em tempos de crise (Calabrò et al., 2021; Kober & Thambar, 2022).

Cabe evidenciar que altos níveis de coexistência de mecanismos de agência e mecanismo *stewardship* em empresas familiares aumentam a probabilidade de comportamento *stewardship* do gestor, bem como diminuem o comportamento oportunista de agente (Madison et al., 2017). Controles formais, como remuneração por desempenho, podem ser vistos como incentivos por gestores *stewardship*, colaborando para discussão de que mecanismos de agência e *stewardship* são complementares (James et al., 2017). Considerando a visão desses autores, controles tipicamente de agência seriam importantes para apoiar a flexibilidade estratégica durante a pandemia. Nesse sentido, apresenta-se a seguinte hipótese da pesquisa:

H3: Mecanismos de controle de agência medeiam a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica.

As três hipóteses de pesquisa são provenientes das relações dos quatro constructos do modelo teórico do estudo, que é apresentado na Figura 1.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

METODOLOGIA

População, amostra e processo de coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto do artigo, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, a partir de um *survey* com empresas familiares. A população do estudo são as empresas familiares brasileiras do setor alimentício, não listadas na bolsa de valores B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). A necessidade constante dessas empresas em inovar e se manterem competitivas justifica a definição do gênero alimentício como um contexto propício para essa pesquisa, conforme sugerido por Zahra et al. (2008). São empresas altamente dinâmicas e competitivas, com pressões significativas sobre a lucratividade. Ademais, por lidarem com produtos para consumo humano, precisam atender a uma série de regulamentações e restrições de segurança, que variam constantemente e impactam as decisões de longo prazo.

O foco dado às empresas familiares deve-se, principalmente, ao fato de elas representarem cerca de 85% dos negócios brasileiros (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2018), além de tornarem-se grandes impulsionadoras da economia no Brasil e no mundo (Alves & Gama, 2020; Martínez et al., 2019). Dessa forma, é importante estudar a gestão dessas empresas em período de crise para verificar como elas se comportam em tempos desafiadores (KPMG, 2021).

O estudo pretendeu atingir o conjunto populacional de mil empresas familiares brasileiras de capital fechado do gênero alimentício, listadas na Base de Dados da *Emerging Markets Information Service* (EMIS[®]). Para isso, a partir das empresas identificadas na base, utilizou-se da rede profissional de contatos LinkedIn[®] para o convite aos gestores e para o envio do questionário. O instrumento de pesquisa foi elaborado por meio do *MicrosoftForms*[®]. Inicialmente, identificaram-se mil empresas na lista de empresas da Base de Dados da EMIS[®], no entanto apenas 426 empresas fizeram parte da população do estudo, pois não foi localizado perfil ativo das demais na rede profissional de contatos LinkedIn[®], ou, ainda, não foi aceito o convite para conexão.

Para composição da amostra, utilizou-se a definição operacional de Basco (2013), que trata como empresa familiar aquela em que a família detém mais de 50% das ações ou quotas da empresa e tem a participação de pelo menos um executivo da família no conselho ou na gestão da empresa. Desse modo, ao final dessa amostra por conveniência, foram obtidas 125 respostas, a partir das quais eliminamos: sete empresas listadas na Bolsa de Valores B3; 10 empresas que não atenderam ao critério de definição de empresa familiar adotado neste estudo, e um *outlier*. Portanto, no total, foram consideradas 107 respostas válidas (taxa de resposta de 25,12%). Em função do processo contínuo de envio dos convites pelo LinkedIn[®], não foi possível realizar o teste de viés de não resposta entre respondentes precoces (*early*) e tardios (*late*).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2020, sendo enviados dois lembretes com uma janela de 15 dias entre eles. Os respondentes são membros familiares ou não familiares da empresa, isto é, refletem diretamente a família e/ou são membros não familiares com contato direto com a família, sendo estes membros da gestão como *Controller*, *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), Vice-Presidente, Diretores, Gerentes Gerais e Gerentes de Operações.

Variáveis do estudo

Para atender ao objetivo proposto nesta pesquisa, foram utilizados instrumentos já validados em contexto internacional e que foram traduzidos por um profissional da língua inglesa para a língua portuguesa. Após a tradução, o instrumento de coleta passou por validação dos pesquisadores (considerando a validade de face) e também por um processo de pré-teste com quatro pesquisadores e três respondentes-alvo (profissionais de empresa familiar), visando identificar potenciais necessidades de ajuste no instrumento (i.e., terminologia, fluidez). Os instrumentos foram operacionalizados por meio de uma escala Likert de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), com exceção de alguns indicadores da variável

“mecanismos de controle de agência”, que foram operacionalizados como variáveis *dummy*. Os instrumentos da pesquisa são apresentados no Apêndice A.

Para mensurar a Cultura de Comprometimento da Família (CCF), utilizou-se como instrumento a dimensão “cultura” da escala F-PEC (*Family – Power, Experience, and Culture Scale*), que é operacionalizada por meio de 13 questões em uma escala Likert de 5 pontos. A escala F-PEC é utilizada para avaliar a extensão da influência da família e foi desenvolvida por Astrachan et al. (2002). A dimensão da cultura da escala F-PEC foi validada para medir a cultura de comprometimento da família (Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008) e a cultura da família (Alves & Gama, 2020; Craig et al., 2013).

Para medir a Flexibilidade Estratégica (FE), adotou-se o instrumento de Nadkarni e Herrmann (2010), que é operacionalizado por meio de cinco questões em uma escala Likert de 5 pontos, que compreende a capacidade da empresa de responder e se adaptar a mudanças no ambiente competitivo (variando de “nada flexível” a “muito flexível”). Também se relaciona ao grau e velocidade com que as empresas reagem às oportunidades e ameaças (Nadkarni & Herrmann, 2010). Apesar de o instrumento de Nadkarni e Herrmann (2010) não ter sido desenvolvido para um contexto de crise, entende-se que ele também reflete a flexibilidade estratégica das empresas durante o período de pandemia da Covid-19, momento em que a coleta de dados foi realizada.

Para o construto de Mecanismos de Controle de Agência (MA), adotou-se o instrumento de Madison et al. (2017), que operacionalizou o índice de Mecanismos de Agência por meio da soma de quatro pontuações: (1) nível de atividade de monitoramento, (2) presença de um conselho de administração, (3) existência de um plano de incentivo a membros familiares e (4) existência de um plano de incentivo a membros não familiares. Cada um dos itens 2, 3 e 4 foram mensurados a partir de uma questão *dummy*. O nível de atividade de monitoramento (item 1) é mensurado por cinco questões medidas por meio de escala Likert de 5 pontos.

Para o construto Mecanismos de Controle *Stewardship* (MS), foi utilizado o instrumento de James et al. (2017). Na versão do autor, as variáveis foram medidas como variáveis *dummy*, contudo, no presente estudo, essas questões foram adaptadas para uma escala Likert de 5 pontos. Os Mecanismos *Stewardship* refletem o senso de confiança, de grupo, de envolvimento, de pertencimento à empresa e de identificação dos gestores em relação à gestão. São mecanismos informais que compartilham um senso de lealdade e confiança.

Foram inseridas variáveis de controle no estudo. Primeiro, o controle acionário da família, avaliado por meio de variável *dummy*, em que 1 indica 100% de controle acionário da família e 0 indica que a empresa não detém 100% da propriedade. Segundo, a geração da família, mensurada por meio de uma questão que expressa a geração que atualmente gerencia o negócio (i.e., primeira geração, segunda geração, assim por diante). Terceiro, o porte da empresa, medido pelo número de funcionários que nela trabalham, segregados em Microempresa para a Indústria com até 19 funcionários, Pequena Empresa para de 20 a 99 funcionários, Média Empresa de 100 a 499 funcionários e Grande Empresa quando com mais de 500 funcionários, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2013).

Métodos de análise de dados

Para a análise descritiva dos dados, foram utilizados os *softwares Microsoft Excel*[®] e *SPSS*[®]. Já para a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio do método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), foi utilizado o *software SmartPLS*[®] (Ringle et al., 2015). A MEE tem algumas vantagens relacionadas à estimação com confiabilidade de modelos complexos e com menos observações, e não impõe pressupostos de distribuição de dados (Hair et al., 2013). Cabe destacar, também, que essa técnica tem sido empregada em estudos da área de empresas familiares (Sarstedt et al., 2014). Com base na análise de poder, realizada por meio do *software GPower 3.1.9.2* (Faul et al., 2007), a amostra é adequada para detectar um efeito relativo médio (f^2 superior de 0,135) como estatisticamente significativa, considerando um poder estatístico de 0,8 (erro tipo II de 20%) e nível de significância de 5% (erro tipo I) e seis preditores (Nitzl, 2016).

Neste estudo, abordamos as questões de validade conforme recomendações de Podsakoff et al. (2012). Primeiro, foram utilizadas medidas validadas por estudos anteriores, além de o próprio instrumento garantir a confidencialidade do respondente. Segundo, realizou-se o teste de fator único de Harman (1976), que busca detectar a presença de viés de método comum (CMB – *Common Method Bias*), a partir do qual se obtiveram sete fatores com autovalor (*eigenvalue*) maior que um, dos quais o primeiro responde por 38,87% da variância total. O resultado do teste sugere que o viés do método comum tende a não afetar a interpretação dos nossos resultados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa compreendeu 107 empresas familiares brasileiras de capital fechado do gênero alimentício. Aproximadamente 74,80% das famílias detêm 80% ou mais do controle (ações/quotas) da empresa, e 84,10% das empresas do estudo têm como presidente um membro da família. Isso revela que as empresas do estudo possuem significativa participação na gestão e controle da(s) família(s) no negócio.

Quanto ao tempo de existência, 66,35% foram fundadas há mais de 30 anos, e essas empresas, em sua maioria, estão na sua segunda geração. Além disso, 76,70% das empresas são de médio (de 100 a 499 funcionários) a grande porte (mais de 500 funcionários), segundo o enquadramento do Sebrae (2013).

Avaliação do modelo de mensuração

O primeiro componente da MEE é a análise do modelo de mensuração. Dessa forma, procedeu-se à análise das variáveis latentes, na qual foram excluídos os indicadores que se fizeram necessários para o alcance de validade convergente, discriminante e confiabilidade. Na primeira etapa do modelo, todas as variáveis apresentaram valores adequados para validade convergente, validade discriminante e confiabilidade, com exceção de Mecanismos de Agência, que não atendeu aos parâmetros de carga fatorial para a validade convergente. Quando isso

acontece, sugere-se eliminar os indicadores com cargas fatoriais (correlações) de menor valor (Ringle et al., 2014).

Essa análise aconteceu em nível de variável latente. Também foi realizada a análise em nível de indicadores; nessa verificação, identificou-se que os indicadores CCF10, MA2, MS2 e FE1 não apresentaram as cargas necessárias, assim foi necessário eliminar esses indicadores dos seus respectivos construtos. Cabe destacar que o indicador MA2 é uma variável *dummy* e que o indicador MS2 é uma questão reversa.

Na segunda rodada, o modelo final atendeu a todos os pressupostos: validade convergente, validade discriminante e confiabilidade, conforme indicado por Bido e Silva (2019) e Hair et al. (2019). Na Tabela 1, é apresentado o modelo final da matriz de correlação entre as variáveis latentes, sendo a diagonal a raiz quadrada da AVE. A Matriz de Cargas Cruzadas é apresentada no Apêndice B.

Tabela 1. Matriz de correlações entre as variáveis latentes (modelo final)

Variável Latente	CCF	FE	MA	MS
CCF	0,776			
FE	0,491	0,846		
MA	0,455	0,371	0,740	
MS	0,617	0,612	0,455	0,899
Average Variance Extracted (AVE)	0,603	0,716	0,547	0,808
Confiabilidade Composta (CC)	0,948	0,910	0,781	0,954
Alfa de Cronbach (AC)	0,940	0,869	0,607	0,940

Legenda: CCF: Cultura de Comprometimento da Família. FE: Flexibilidade Estratégica. MA: Mecanismos de Agência. MS: Mecanismos Stewardship.

Nota 1. Todas as correlações são significantes a 1%.

Nota 2. Os indicadores CCF10, MA2, MS2 e FE1 foram removidos por não apresentarem valores mínimos recomendados de carga fatorial.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Avaliação do modelo estrutural

Uma vez alcançados os critérios de validação do modelo de mensuração, a próxima etapa foi avaliar os resultados do modelo estrutural. O modelo estrutural consiste nas relações de dependência dos construtos para o teste das hipóteses, analisados com base na análise do coeficiente estrutural (Beta), da significância estatística (p-valor) e do tamanho do efeito (f^2) das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes (Hair et al., 2019). Na Tabela 2, é possível observar os resultados dos efeitos diretos entre as variáveis latentes.

Tabela 2. Resultados dos efeitos diretos da avaliação do modelo estrutural

	Beta	Estatística T	P-valor	f2	R2adj	Beta	Estatística T	P-valor	f2	R2adj
CCF -> MS	0,617	6,301	0,000	0,615	0,375	0,618	5,771	0,000	0,564	0,363
Ownership -> MS						-0,036	0,451	0,652	0,002	
Size -> MS						0,083	0,859	0,390	0,010	
Generation -> MS						-0,020	0,219	0,827	0,001	
CCF -> MA	0,455	4,955	0,000	0,261	0,200	0,437	4,484	0,000	0,228	0,214
Ownership -> MA						-0,062	0,724	0,469	0,005	
Size -> MA						0,193	1,498	0,134	0,041	
Generation -> MA						0,007	0,052	0,958	0,000	
CCF -> FE	0,160	1,092	0,275	0,025	0,383	0,155	1,060	0,289	0,022	0,382
MA -> FE	0,082	0,829	0,407	0,008		0,057	0,577	0,564	0,004	
MS -> FE	0,476	3,458	0,001	0,219		0,470	3,525	0,000	0,219	
Ownership -> FE						0,071	0,848	0,397	0,008	
Size -> FE						0,119	1,259	0,208	0,020	
Generation -> FE						-0,014	0,133	0,894	0,000	

Legenda: CCF: Cultura de Comprometimento da Família. FE: Flexibilidade Estratégica. MA: Mecanismos de Agência. MS: Mecanismos Stewardship. VIF: Variance Inflation Factor. f2: Tamanho do efeito.

Nota 1. Quanto à multicolinearidade, os valores de VIF foram adequados em todas as relações, o que descarta problemas com multicolinearidade; os valores de VIF são adequados quando atingem valores entre 0,20 e 5 (Hair et al., 2019).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se na Tabela 2 que, para os efeitos diretos, os resultados sugerem relação estatisticamente significativa entre a cultura de comprometimento da família e os mecanismos de agência ($\beta= 0,437$; $p\text{-value}< 0,001$) e mecanismos *stewardship* ($\beta= 0,618$; $p\text{-value}< 0,001$). Também foi observada relação estatisticamente significativa entre os mecanismos *stewardship* e a flexibilidade estratégica ($\beta= 0,470$; $p\text{-value}< 0,001$). A Hipótese 1 não foi suportada pelos resultados; em particular, os resultados não sugerem relação direta entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica. Conforme evidenciado na Tabela 2, as variáveis de controle (controle acionário da família, geração da família e porte da empresa) não impactaram as interpretações dos resultados do modelo.

Após a análise dos efeitos diretos, é preciso observar também os efeitos indiretos dessas relações, que refletem as interpretações das Hipóteses 2 e 3 (H2 e H3) da pesquisa, cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Resultados dos efeitos indiretos da avaliação do modelo estrutural

	Beta	Estatística T	P-valor
CCF -> MS -> FE	0,290	3,453	0,001
CCF -> MA -> FE	0,025	0,543	0,587

Legenda: CCF: Cultura de Comprometimento da Família. FE: Flexibilidade Estratégica. MA: Mecanismos de Agência. MS: Mecanismos *Stewardship*.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os valores apresentados na Tabela 3, é possível aferir que os mecanismos *stewardship* medeiam a relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica ($\beta = 0,290$; $p\text{-value} < 0,001$), portanto a H2 foi confirmada. Contudo, a mediação não foi suportada para os mecanismos de controle de agência. Dessa forma, verifica-se que a H3, que sugeria a mediação dos mecanismos de agência na relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, não foi suportada.

De acordo com os efeitos diretos e indiretos apresentados no estudo, é possível dizer que os resultados são de mediação total, uma vez que não há relação direta entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, mas sim por meio dos mecanismos de controle *stewardship*.

Análise e discussão dos resultados

Os resultados encontrados neste estudo evidenciam que os mecanismos *stewardship* medeiam a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica, e o efeito dessa mediação é total, pois não foi comprovada significância entre a relação direta da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica. Por outro lado, a hipótese de mediação dos mecanismos de agência na relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica (H3), embasada pela teoria da agência, não foi suportada neste estudo.

Portanto, a argumentação de que os mecanismos de controle *stewardship* e de agência coexistem (Chrisman, 2019; James et al., 2017; Madison et al., 2015, 2017; Purkayastha et al., 2019) e de que o uso complementar em tempos de crise beneficiaria as respostas estratégicas das empresas (Calabrò et al., 2021; Kober & Thambar, 2022) não foi evidenciada nas análises. Ainda que a H3 não tenha sido suportada, não elimina a possibilidade de que os mecanismos de agência possam coexistir com os mecanismos *stewardship*, demonstrados pela relação cultura de comprometimento da família com mecanismo de agência ($\beta = 0,437$) e com mecanismo *stewardship* ($\beta = 0,618$). Assim, foi possível evidenciar e reiterar o que alguns autores já haviam mencionado (Madison et al., 2017; Mucci et al., 2021; Vallejo, 2009; Zahra et al., 2008): que a família

tem influência no comportamento dos gestores, pois foi evidenciada significância na relação direta entre a cultura de comprometimento da família e os mecanismos de controle (agência e *stewardship*).

Por outro lado, apenas os mecanismos *stewardship* foram evidenciados como mediadores da relação entre cultura de comprometimento de flexibilidade estratégica, divergindo das evidências de estudos da área de Controle Gerencial de que, no período da pandemia, as empresas precisaram balancear mecanismos mecanicistas e orgânicos para responder efetivamente às ameaças impostas pelo ambiente (Kober & Thambar, 2022).

A relação evidenciada no estudo é a mediação dos mecanismos *stewardship* na relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, indicando que essa relação tem maior poder explicativo sobre a variação da flexibilidade estratégica. Esse resultado vai ao encontro da literatura, que afere que o uso de mecanismos *stewardship*, além de ser um contexto predominante nas empresas familiares, também pode ser mais eficaz, o que gera um ambiente propício à flexibilidade estratégica (Eddleston, 2008; Zahra et al., 2008), pois os gestores identificam-se com a empresa e sentem-se comprometidos com as metas organizacionais (Alves & Gama, 2020).

Os resultados deste estudo contribuem com os achados de Zahra et al. (2008), segundo os quais contextos de *stewardship* influenciam a flexibilidade estratégica, e os efeitos da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica não são necessariamente diretos. Os resultados também atendem às recomendações de Eddleston (2008) para mais pesquisas sobre cultura de comprometimento da família, em particular ao chamado de Calabrò et al. (2021), para realização de estudos que discutam os mecanismos de governança formais e informais e sistemas flexíveis na gestão de crise e sobrevivência das empresas familiares em tempos desafiadores que, neste caso, foi o contexto pandêmico da Covid-19.

Os resultados atendem à recomendação de Nadkarni e Herrmann (2010) para buscar compreensão acerca da adoção de flexibilidade estratégica nas empresas, e de Bamel e Bamel (2018), para contribuir com os estudos sobre flexibilidade estratégica e os recursos das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo apontam que não existe uma relação significativa entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, contudo essa relação ocorre com a inclusão de elementos mediadores: mecanismos de controle *stewardship*. A relação principal entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica só apresentou significância com a mediação de mecanismos *stewardship*, isso não ocorreu com a mediação dos mecanismos de agência.

O presente estudo contribui para a literatura de empresas familiares, pois os resultados acrescentam conhecimento e compreensão sobre cultura de comprometimento da família, flexibilidade estratégica, mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*. Também reflete

sobre a importância da flexibilidade estratégica para as empresas, sendo o estudo de Zahra et al. (2008) um dos únicos a tratar da temática em empresas familiares. Além disso, avança as discussões de Madison et al. (2015, 2017), James et al. (2017), Chrisman (2019) e Purkayastha et al. (2019) acerca da coexistência dos mecanismos de controle de agência e *stewardship* nas organizações.

Contribui, ainda, com os achados de Zahra et al. (2008), ao propor a relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica mediada por mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*, realidade até então não explanada de maneira teórica e empírica, e investigar o fenômeno em um contexto cultural distinto, durante uma crise como a pandemia da Covid-19. Além disso, o estudo contribui com a literatura ao avaliar mecanismos que antecedem a flexibilidade estratégica em empresas familiares e chega à conclusão de que mecanismos *stewardship* medeiam a relação da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica.

Quanto à contribuição prática, o estudo mostrou a importância da cultura de comprometimento da família para o uso de mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*. Dessa forma, traz a reflexão sobre a importância da escolha dos mecanismos de controle pela família e como esses mecanismos afetam a flexibilidade estratégica. Assim, quando a empresa alcança maior flexibilidade estratégica, fica mais atenta a oportunidades de negócios ou antevê desafios diante da continuidade e crescimento da organização. Dessa forma, as empresas familiares podem focar o envolvimento da família (no aspecto da cultura familiar) e o uso de mecanismos *stewardship* nas estratégias de negócio, para que, assim, tenham mais flexibilidade estratégica. Portanto, conclui-se que os elementos “cultura de comprometimento da família” e “mecanismos *stewardship*” são importantes para a flexibilidade estratégica das empresas familiares brasileiras do gênero alimentício.

Entre as limitações desta pesquisa, o estudo foi realizado em apenas um setor econômico (gênero alimentício), desse modo, não é possível extrapolar os efeitos deste estudo em outras atividades do setor econômico, principalmente considerando um período de pandemia em que foram observados setores sofrendo diferentes impactos (positivos e negativos). Por fim, a generalização dos resultados também é limitada pela baixa taxa de resposta do *survey*. Cabe ressaltar que essas limitações não invalidam os resultados deste estudo, pois podem servir de base para estudos futuros sobre o tema. Conhecendo essas limitações, compreende-se esse campo como fértil para futuras pesquisas, tanto para replicação em nível nacional quanto para cenários diferentes do Brasil.

Sugere-se realização de pesquisas que possam verificar outros antecedentes da flexibilidade estratégica em empresas familiares. Outro ponto seria avançar as discussões sobre a coexistência de mecanismos de agência e *stewardship* e, especialmente, investigar em que medida sua complementariedade ocasiona comportamentos benéficos para as organizações, além da flexibilidade estratégica, por exemplo, a orientação empreendedora, a resiliência organizacional e a inovação.

REFERÊNCIAS

- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: Uma perspectiva da influência da família. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios.*, 22(1), 163-182. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: A dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22, 1555-1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Bido, D., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Chrisman, J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051-1066. <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>
- Cingöz, A., & Akdogan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.528>
- Craig, J., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness, and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.002>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Donthu, N., & Gustafsson A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1055-1061. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00272.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>

- Filatotchev, I., & Toms, S. (2003). Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies*, 40(4), 895-920. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00364>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Jr., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Huang, M.-C., Cheng, H.-L., & Tseng, C.-Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 704-716. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.001>
- Indio, C. (2020). Pandemia fecha 39,4% das empresas paralisadas, diz IBGE. *Agência Brasil*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas*. Diretoria de Pesquisas, IBGE. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846b0d745eb5.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2018). *Protocolo familiar: Aspectos da relação família e negócios* (Série: IBGC Pesquisa). IBGC.
- James, A. E., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2017). Is it better to govern managers via agency or stewardship? Examining asymmetries by family versus nonfamily affiliation. *Family Business Review*, 30(3), 262-283. <https://doi.org/10.1177/0894486517717532>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2021). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: Controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97-110. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Kober, R., & Thambar, P. J. (2022). Paradoxical tensions of the COVID-19 pandemic: A paradox theory perspective on the role of management control systems in helping organizations survive crises. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 35(1), 108-119. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4851>
- KPMG (2021, March). *Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19*. KPMG.US. <https://www.kpmg.us/insights/2021/family-business-mastering-comeback.html>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Leppäaho, T., & Ritala, P. (2021). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100440. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440>

- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2015). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), 347-368. <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>
- Martínez, A. B., Galván, R. S., Seaman, C., & Palacios, T. M. B. (2019). Factors contributing to familiarity degree in family firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(4), 503-527. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.098768>
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & Massis, A. De. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
- Mucci, D. M., Jorissen, A., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2021). Managerial controls in private family firms: The influence of a family's decision premises. *Sustainability*, 13(4), 2158. <https://doi.org/10.3390/su13042158>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533196>
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su13010176>
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37(1), 19-35. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003>
- Pérez-Pérez M., López-Fernández M. C., & Obeso, M. (2019). Knowledge, renewal and flexibility: Exploratory research in family firms. *Administrative Sciences*, 9(4), 87. <https://doi.org/10.3390/admsci9040087>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Purkayastha, S., Veliyath, R., & George, R. (2019). The roles of family ownership and family management in the governance of agency conflicts. *Journal of Business Research, Elsevier*, 98, 50-64. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.024>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. REMark – Revista Brasileira de Marketing, 13(2, Edição Especial), 54-71. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Software, SmartPLS GmbH.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>

- Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.004>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf
- Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). Owners' rule-based decision-making in family firm strategic renewal. *Scandinavian Journal of Management*, 36(3), 101119. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101119>
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 379-390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

NOTA

Este artigo foi apresentado no XXI USP International Conference in Accounting em 2021 e financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) Código 001.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES/AS

Cristiane Wornath Weissmantel: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Software; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Franciele Beck: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Metodologia; Software; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Daniel Magalhães Mucci: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Metodologia; Software; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.