



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

## **Influência da Cultura de Comprometimento da Família na Flexibilidade Estratégica: Efeitos Mediadores de Mecanismos de Agência e Mecanismos *Stewardship* em Empresas Familiares.**

**CRISTIANE WORNATH WEISSMANTEL**

*Universidade de Blumenau - FURB*

**FRANCIELE BECK**

*Universidade de Blumenau - FURB*

**DANIEL MAGALHÃES MUCCI**

*Universidade de São Paulo - USP*

### **Resumo**

A flexibilidade estratégica é uma importante qualidade para as empresas se manterem competitivas e, está atrelada a capacidade de aproveitar as oportunidades emergentes e reagir as ameaças, que se tornou ainda mais importante no contexto pandêmico desencadeado em 2020. A literatura prévia sugere que uma cultura de comprometimento da família influencie o comportamento e a flexibilidade estratégica nas empresas. Dessa forma, o estudo objetivou avaliar a influência da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica e os efeitos mediadores de mecanismos de agência e mecanismos *stewardship* em empresas familiares brasileiras. Para tanto esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, *survey*, e com abordagem quantitativa. A amostra da pesquisa correspondeu a 107 empresas familiares brasileiras do gênero alimentício, o qual foi enviado um questionário eletrônico através da rede profissional de contatos LinkedIn®. Confirmou-se, por meio do modelo empírico testado, que a relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica não se dá de forma direta, mas sim mediado pelas variáveis mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*. Dessa forma, foi verificado que os mecanismos *stewardship* medeiam positivamente a relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, isso indica que o ambiente pró-organizacional e coletivo constituído por mecanismos *stewardship* é propício a flexibilidade estratégica. Contrário ao previsto no estudo, os mecanismos de agência medeiam positivamente a relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, mesmo com pouca evidência de significância. Com este estudo é possível verificar a importância do envolvimento da família no negócio, e como isso influencia no uso de mecanismos de governança, e ainda, como a escolha desses mecanismos pode influenciar os gestores na aceitação da flexibilidade estratégica. Esses resultados dão suporte para as empresas refletirem quanto ao uso mais adequado de mecanismo de governança na flexibilidade estratégica.

**Palavras-chave:** Cultura de Comprometimento da Família; Mecanismos de Governança; Empresas Familiares; Flexibilidade Estratégica.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade das empresas familiares responderem a mudanças em seu ambiente externo é um fator primordial para que elas possam se manter competitivas e atuantes no mercado (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008). De acordo com Nadkarni e Narayanan (2007) e Cingöz e Akdogan (2013), as tendências competitivas, tecnológicas e globais vêm mudando rapidamente ao longo dos anos, o que tem representado um desafio para as empresas familiares se manterem atuantes (Zahra *et al.*, 2008). Esse tema é crucial para as empresas familiares, uma vez que o peso da continuidade dos negócios é maior do que para empresas não familiares. Principalmente, porque o controle da empresa está na família e existe a intenção de perpetuidade desse controle para as próximas gerações, no qual os membros familiares direcionam o destino dos negócios para alcançar uma visão de futuro melhor para a família (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Esse tema tem sido investigado na área de empresas familiares, em termos dos antecedentes de diversos comportamentos organizacionais. Dentre esses comportamentos, pode-se destacar a flexibilidade estratégica que se caracteriza pela capacidade da empresa buscar novas oportunidades e responder às ameaças no mercado competitivo (Zahra *et al.*, 2008; Cingöz & Akdogan, 2013). Em particular, um contexto diferente do até então explanado na literatura sobre flexibilidade estratégica tem desafiado as empresas em 2020, isso se deve ao novo cenário da economia e sociedade, provocado pela pandemia do Coronavírus (COVID-19). Essa realidade (“novo normal”) proporciona uma oportunidade de se investigar os determinantes da flexibilidade estratégica de forma distinta ao que até então foi abordado na literatura. Nesse sentido, o novo cenário enfrentado atualmente na economia, reitera a importância da flexibilidade estratégica para as empresas, conceito que já vinha sendo discutida sua relevância em estudos anteriores como de Filatotchev e Toms (2006), Nadkarni e Narayanan (2007), Zahra *et al.* (2008), Eddleston (2008), Nadkarni e Herrmann (2010) e Cingöz e Akdogan (2013).

As mudanças necessárias, para atender as exigências da doença (COVID-19), levaram à falência de muitas empresas, muitas delas consideradas sólidas antes do impacto da pandemia atingir o mundo (Donthu & Gustafsson, 2020). A nível de Brasil, de acordo com Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a pandemia foi motivo do encerramento das atividades de cerca de 39,40% das empresas paralisadas no primeiro semestre de 2020 (Indio, 2020; IBGE, 2020). Foi preciso mudanças muito rápidas de um dia para outro, onde a capacidade da empresa ser estrategicamente flexível foi o diferencial para se manterem atuantes, em meio a essas drásticas novas perspectivas econômicas.

A pandemia do COVID-19 forçou compradores e vendedores a migrar para o meio digital e aumentou a necessidade de adaptação e inovação das empresas. Mudanças como o trabalho remoto, atendimento online e reinvenção da cadeia de suprimentos tiveram um crescimento significativo como resposta a necessidade das empresas manterem seus negócios (Donthu & Gustafsson, 2020). O que aconteceu em 2020 e vem se propagando em 2021, mostrou como as empresas precisam estar preparadas para alinhar suas estratégias rapidamente.

Também, cabe destacar que o ambiente de mudanças estratégicas pode gerar conflitos na empresa, devido ao desempenho incerto e situações difíceis de prever (Zahra *et al.*, 2008). De acordo com Zahra *et al.* (2008), esse cenário de mudança, pode acarretar divergência de opinião nas metas, objetivos e ações estratégicas da empresa, e esse contexto pode ser mitigado com compromisso e confiança em empresas familiares. Dessa forma, é importante buscar meios de mitigar esses conflitos de interesses, um deles é a cultura de comprometimento da família,



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

que se sugere que esteja positivamente relacionado a flexibilidade estratégica, pois influencia o comportamento e aceitação das mudanças estratégicas da empresa (Eddleston, 2008).

Além disso, o envolvimento familiar pode influenciar na escolha de uso de mecanismos de agente ou *stewardship* (Vallejo, 2009). Presume-se que fatores gerais relacionados a governança corporativa podem afetar a flexibilidade estratégica nas empresas (Filatotchev & Toms, 2006).

Com isso, até o momento não se tem um estudo que analise a relação da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica em contexto pandêmico, e nem os efeitos mediadores de mecanismos de agência e mecanismos *stewardship* em empresas familiares. 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 agência e mecanismos *stewardship* em empresas familiares brasileiras.**

Assim, esta pesquisa contribui com a literatura ao abordar a importância da flexibilidade estratégica para as empresas, principalmente no contexto de empresas familiares, que é bem escasso de literatura do tema (Zahra *et al.*, 2008). Posterior, contribuí com a literatura ao avaliar contextos que possam facilitar a flexibilidade estratégica em empresas familiares, como uma relação direta da cultura de comprometimento da família, ou mediada por mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*.

O estudo avança os achados de Zahra *et al.* (2008), analisando a flexibilidade estratégica sob um contexto pandêmico. Além disso, traz 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 forma teórica e empírica. Além disso, o impacto de fatores relacionados a governança corporativa na flexibilidade estratégica da organização permanece amplamente inexplorado (Toms & Filatotchev, 2003), sendo assim, este estudo pretende preencher essas lacunas de pesquisa.

Quanto a contribuição prática, o estudo procura mostrar a importância do envolvimento da família no negócio, visto como a cultura de comprometimento da família, e como isso pode afetar o comportamento dos gestores, o alinhamento de interesses conflitantes entre principal e agente e fomentar a flexibilidade estratégica, comportamento fundamental para a continuidade das empresas familiares. Este estudo traz a reflexão sobre importância da escolha dos mecanismos de governança pela família, e como esses mecanismos afetam a flexibilidade estratégica nas empresas familiares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.1 Flexibilidade Estratégica

As tendências competitivas, tecnológicas e globais têm mudado ao longo dos anos, e isso tem desafiado as empresas familiares a se manterem atuantes (Zahra *et al.*, 2008). De acordo com Zahra *et al.* (2008), nesse contexto mais dinâmico e acirrado, as empresas precisam se adaptar rapidamente as mudanças, ou seja, manterem um alto nível de flexibilidade, para desenvolverem novas estratégias, aproveitar as oportunidades emergentes, se desenvolver e inovar para permanecerem competitivas no mercado.

As empresas que não mudam suas estratégias e inovam constantemente, podem estar em desalinhamento com as necessidades dos clientes, e perder mercado para a concorrência (Zahra *et al.*, 2008). Já 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 (Nadkarni & Narayanan, 2007). Inclusive, a flexibilidade estratégica pode estar positivamente associada ao desempenho dos negócios (Nadkarni & Narayanan, 2007; Zahra *et al.*, 2008; Nadkarni & Herrmann, 2010).



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

A flexibilidade estratégica pode ser facilitada em empresas familiares devido a uma estrutura mais centralizada, com falta de hierarquia, o que aumenta a velocidade com que as mudanças estratégicas acontecem na empresa (Craig, Dibrell & Garrett, 2014). De acordo com Craig *et al.* (2014), a influência da família nos negócios influencia positivamente a cultura familiar, o que melhora a capacidade das famílias de terem flexibilidade estratégica.

Embora a flexibilidade estratégica possa ser alcançada de diversas formas, as empresas familiares se beneficiam 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 (Zahra *et al.*, 2008).

## 2.2 Empresas Familiares

As empresas familiares possuem características distintas das empresas não familiares, devido a combinação de família e trabalho (Dawson & Mussolino, 2014). O que distingue uma empresa familiar não é apenas o envolvimento da família, mas a interação dos negócios e sistemas familiares, que leva a uma série de características únicas (Bañegil, Seaman, Barroso, & Sanguino, 2019). Ainda está em discussão na literatura o que confere a singularidade e distinção das empresas familiares, Dawson e Mussolino (2014) reúnem em seu estudo os constructos propostos e em discussão na literatura que formam a singularidade das empresas familiares vistas sob três perspectivas: a riqueza socioemocional, a essência dos negócios, e a *familiness*. O presente estudo pretende abordar as empresas familiares sob a ótica da *familiness*.

Introduzida por Habbershon e Williams em 1999, a *familiness* constitui a interação dos recursos família, propriedade e negócio, que gera uma identidade única da empresa (Dawson & Mussolino, 2014). Quando as empresas dispõem de alto grau de *familiness*, preservam os laços familiares e a continuidade da organização, tem maior senso de comprometimento com os negócios e um forte senso de identificação entre os funcionários (Dawson & Mussolino, 2014).

A *familiness* é uma abordagem que discute como os atributos e recursos da família influenciam na vantagem competitiva (Pearson, Carr & Shaw, 2008). A *familiness* é um *constructo* relativo ao domínio da organização, alusivo a cultura, confiança, lealdade e altruísmo dos membros familiares (Dawson & Mussolino, 2014). Está baseada em características relativas ao comportamento, atitude, processos e envolvimento de uma família em uma empresa (Bañegil *et al.*, 2019), isso gera uma cultura de comprometimento da família e impacta na sua influência sobre os gestores na empresa (Zahra *et al.*, 2008). A cultura de comprometimento da família é vista como uma característica proveniente da *familiness*, e pode estar atrelada ao fato de algumas empresas familiares serem mais adaptáveis a mudanças que outras (Zahra *et al.*, 2008).

A cultura de comprometimento da família é a fusão de valores familiares e organizacionais em uma cultura de compromisso (Segaro, Larimo & Jones, 2014). Pode ser medida pela dimensão cultura da escala F-PEC (*Family – Power, Experience, and Culture Scale*), que pretende estimar o quanto os valores e grau de compromisso da família e da empresa são coincidentes (Alves & Gama, 2020). 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, a cultura de comprometimento da família é caracterizada por comportamentos onde 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, sente-se favorecido por fazer parte dos negócios (Zahra *et al.* 2008). Além disso, para Zahra *et al.* (2008) envolve atitudes de apoio a tomada de decisões e alinhamento de interesses e metas entre



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

gestores e proprietários, pois quando existe cultura de comprometimento da família há maior convergência entre os valores e objetivos da empresa.

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

Para Zahra *et al.* (2008), a cultura de comprometimento da família pode ser preditora da flexibilidade estratégica, pois tem a capacidade de manter uma cultura mais pró-organizacional, com tendências mais coletivistas na empresa, além disso, a cultura de comprometimento da família faz com que os gestores se sintam mais envolvidos no negócio e procedam de forma mais conformista diante das mudanças estratégicas necessárias na empresa.

As empresas familiares com maior cultura de comprometimento respondem com mais flexibilidade e inovação, pois a inovação nas empresas familiares é uma consequência dos recursos e capacidades exclusivos da família, como a cultura do comprometimento da família (Craig *et al.*, 2014). A partir dessa discussão da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, espera-se que uma maior cultura de comprometimento da família, aumente a aceitação por mudanças estratégicas na empresa, ou seja, a flexibilidade estratégica. Assim, formula-se a seguinte Hipótese de Pesquisa:

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

### 2.3 Mecanismos de Agência e Mecanismos *Stewardship*

A partir do momento que existem os dois papéis dentro da empresa: proprietário e gestor, surgem com eles alguns problemas de conflito de interesses (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997), relacionados a objetivos conflitantes e divergência quanto a preferência de riscos, tratados pela Teoria da Agência (Eisenhardt, 1989). Dessa forma, como o proprietário não pode prever o comportamento do gestor, ele se utiliza da governança corporativa para assegurar que os objetivos da empresa sejam cumpridos (Eisenhardt, 1989; Davis *et al.*, 1997).

Em empresas familiares, esse contexto de governança corporativa pode ser ainda mais complexo, pois está atrelado além dos conflitos comuns de empresas não familiares, a conflitos entre os membros familiares, continuidade e sucessão dos negócios (Brenes, Madrigal & Requena, 2011), bem como, a questões relacionadas a relação da família com os negócios (Zahra *et al.* 2008).

As pesquisas acerca de governança corporativa em empresas familiares aludem duas teorias como pano de fundo: a Teoria da Agência e a Teoria *Stewardship*, relacionada ao comportamento que o gestor irá exercer, e aos mecanismos de governança que conduz a estes comportamentos (James, Jennings & Jennings, 2017; Madison, Kellermanns & Munyon, 2017).

Segundo a Teoria da Agência, os gestores são sempre egoístas e oportunistas (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; James *et al.*, 2017), dessa forma, não aceitariam tão bem as mudanças estratégicas da organização, como um *steward* (Zahra *et al.*, 2008), pois o agente não consegue estar comprometido da mesma maneira que o *steward*, visto que seus interesses individuais se sobrepõem aos da empresa. Além disso, o agente toma decisões com base no que acredita que seja o melhor para a maximização de sua própria utilidade, esta atitude é



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

relacionada a objetivos de curto prazo e de menor preocupação com metas de longo prazo (Davis *et al.*, 1997).

Para mitigar os interesses conflitantes entre principal e agente, a Teoria da Agência prescreve mecanismos de controle gerencial mais formais, como mecanismos de agência (Eisenhardt, 1989). No entanto, quando mecanismos formais forem adotados em excesso, além de não necessariamente deter o comportamento oportunista, podem limitar a autonomia e indicar falta de confiança (Huang, Cheng & Tseng, 2014). Além do mais, um ambiente organizacional mais controlador, como o que é formado por uso de mecanismos formais, constitui um clima de menor confiança, e conseqüentemente reduz a probabilidade de um ambiente onde o gestor se comporte como *steward* (Davis *et al.*, 1997), visto que, um maior nível de mecanismo de agência nas empresas está atrelado a redução do comportamento de *stewardship* (Madison *et al.*, 2017), que é um comportamento desejável para aceitação por mudanças estratégicas (Eddleston, 2008; Zahra *et al.* 2008).

O envolvimento familiar pode ser um fator a influenciar na escolha de uso de mecanismos de agente ou *stewardship* nas empresas (Vallejo, 2009), pois o interesse próprio e coletivo de cada indivíduo na organização coexistem, e as atitudes da família podem influenciar no seu comportamento (Chrisman, 2019). Diante disso, a influência da família na empresa é vista sob uma lente negativa da Teoria da Agência, devido ao controle limitado que o proprietário tem sobre as decisões dos gestores, aos interesses e preferências de risco divergentes, o que contribui para uma relação com potenciais conflitos de interesses entre as partes (Alves & Gama, 2020). Dessa forma, se espera que uma maior cultura de comprometimento da família leve ao menor uso de mecanismos de agência, e que um menor uso de mecanismos de agência conduza a maior flexibilidade estratégica, sugerindo assim, a segunda Hipótese relativa à suposição de mediação negativa dos mecanismos de agência:

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

Além disso, no estudo de Nadkarni e Herrmann (2010) é analisado a relação entre a personalidade do CEO e desempenho nas empresas, mediado pela flexibilidade estratégica, e observa-se que o perfil de CEO *Conscientiousness* é semelhante ao de agente, no qual os indivíduos são preocupados com legalismos e regras estabelecidas, e tendem a confiar em estratégias certas e comprovadas, ignorando estratégias novas e exclusivas. Destaca-se que a *Conscientiousness* foi a única personalidade do CEO no estudo de Nadkarni e Herrmann (2010) que prejudicou o desempenho ao inibir a flexibilidade.

Contudo, em empresas familiares, o uso de mecanismos mais informais como *stewardship* pode ser mais eficaz, devido ao envolvimento da família, senso de lealdade e confiança (Songini, Gnan & Malmi, 2013). Dessa forma, um maior compromisso, envolvimento e comprometimento dos gestores, pode ser alcançado pela influência da cultura de comprometimento da família (Zahra *et al.* 2008). O comportamento de *steward* pode ser consequência das atitudes dos membros familiares, quando eles são capazes de envolver e reconhecer o trabalho do gestor, e fazê-lo se sentir livre e independente no desempenho de suas funções, bem como, parte do negócio (James *et al.*, 2017). Essas atitudes advindas dos membros familiares, fazem com que o gestor se sinta orgulhoso por trabalhar na empresa, apresentando assim um comportamento de *steward* (Madison *et al.*, 2017).

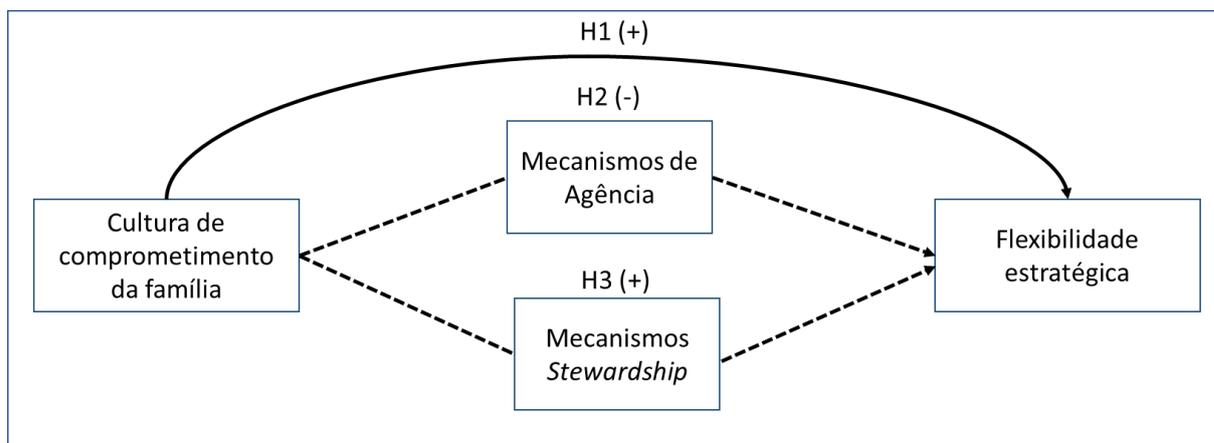
É importante que a empresa se utilize de mecanismos de governança que estimulem um comportamento mais pró-organizacional, como o uso de mecanismos *stewardship*, que fazem o gestor se sentir parte do negócio e tomar decisões com a lente do principal, assim, tem uma maior aceitação em situações de flexibilidade estratégica (Zahra *et al.* 2008). Além disso, 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).

Diante a relação existente entre cultura de comprometimento da família e mecanismos de *stewardship* (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, se supõe que mecanismos *stewardship* sejam mediadores da relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica. De acordo com Vieira (2009), uma variável mediadora é aquela que ao estar presente, influencia na relação da variável independente (cultura de comprometimento da família) e da variável dependente (flexibilidade estratégica). Assim, sugere-se a terceira e última Hipótese de Pesquisa:

**H3:** *Mecanismos de Stewardship medeiam positivamente a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica.*

O modelo teórico do estudo aborda aspectos gerenciais da empresa, relativas à cultura de comprometimento da família como característica da *familiness*, e sua relação com os demais constructos, de flexibilidade estratégica de forma direta, e de forma indireta por intermédio de mediadores de mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*. Na Figura 1, é possível evidenciar as Hipóteses inseridas no desenho das relações teóricas investigadas na pesquisa.



**Figura 1** Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto do artigo realizou-se uma pesquisa descritiva, quantitativa e *survey*. A população do estudo são empresas familiares brasileiras do setor alimentício não listadas na bolsa de valores B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), com propriedade e gestão em território brasileiro. Os respondentes poderiam ser membros familiares ou não familiares da empresa, e deveriam ser membros da gestão destas empresas como *Controller*, *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), Vice-Presidente, Proprietário, Diretores, Gerentes Gerais e Gerentes de Operações, pois refletem diretamente a família e ou são membros não familiares com contato direto com a família.

O estudo pretendeu atingir o conjunto populacional das 1.000 maiores empresas familiares brasileiras de capital fechado do gênero alimentício da Base de Dados da EMIS® - *Emerging Markets Information Service*. Para isso, se utilizou da rede profissional de contatos LinkedIn® para o envio do questionário. O instrumento de pesquisa foi elaborado por meio de



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

formulário do *MicrosoftForms*®, composto por 45 questões, das quais, 34 questões relativas aos constructos, 8 questões de caracterização da empresa e respondente, 02 questões tiveram o intuito de eliminar possíveis empresas não familiares, e 01 questão para eliminar possíveis empresas listadas na Bolsa de Valores B3, que tenham ficado de forma equívoca na base de dados.

Para atender ao pressuposto de “empresa familiar”, considerou-se a definição de Basco (2013), que é consonante com a definição europeia (European Commission, 2009), no qual é necessário mais da metade da propriedade da empresa pertencer a membros da família detentora do negócio, e ter a participação de membros da família no conselho ou na gestão da empresa.

A escolha por empresas não listadas na Bolsa de Valores B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), deve-se ao fato dessas empresas possuírem características de governança, propriedade e gestão muito distintas das empresas listadas na B3. Além disso, as empresas listadas na B3 possuem uma pressão maior em termos de governança corporativa, pois precisam atender a uma série de disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras, conforme previsto pela Lei nº 11.638 (2007). Dessa forma, sugere-se que outras empresas possam ter uma flexibilidade diferente nas suas ações estratégicas.

O que tornou as indústrias do gênero alimentício um cenário propício para a pesquisa foi a flexibilidade estratégica, existente devido a necessidade constante dessas empresas em inovar e se manterem competitivas, também, porque essas empresas são encontradas com grande variedade de tamanho (Zahra *et al.*, 2008). São empresas altamente dinâmicas e competitivas, com pressões significativas sobre a lucratividade. Por lidarem com produtos para consumo humano, precisam atender a uma série de regulamentações e restrições de segurança, que variam constantemente e impactam nas decisões de longo prazo (Zahra *et al.*, 2008). E essa escolha vai ao encontro do estudo de Zahra *et al.*, (2008), que também optou por indústrias do gênero alimentício.

Embora houve a pretensão de atingir o universo populacional de 1000 empresas, apenas 426 (42,60%) empresas puderam ser potenciais respondentes, pois não foi localizado na rede profissional de contatos LinkedIn® a página de algumas dessas empresas, ou o perfil profissional do respondente pretendido, ou ainda, não foi aceito o convite para conexão.

Após 65 dias de coleta, em um período compreendido de 02/09/2020 à 05/11/2020, e após 02 lembretes com aproximadamente 15 dias de intervalo entre eles, 125 respondentes retornaram com os questionários preenchidos. Destes, foi necessário eliminar 7 empresas listadas na Bolsa de Valores B3, e outras 10 empresas que não atenderam ao critério de empresa familiar de Basco (2013), que é consonante com a definição europeia (European Commission, 2009), e foi eliminado 01 *outlier*, resultando em 107 respostas válidas (25,12%).

Para a análise estatística dos dados foram utilizados os softwares *Microsoft Excel*® e *SPSS*®, sendo que a outra técnica estatística utilizada é a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), através do método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), e utilizando o software *SmartPLS*® para rodar os dados.

### 3.1 Mensuração

Para atender ao objetivo proposto desta pesquisa, foram utilizados instrumentos já validados em contexto internacional, mas que precisaram ser traduzidos para a Língua Portuguesa e validados em contexto nacional.

Após a tradução, o instrumento de coleta passou por um processo de pré-teste para possíveis adaptações na tradução, no qual foi analisado por alguns profissionais da área



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

gerencial da contabilidade, como 3 Professores Doutores na área gerencial, 1 acadêmica de Programa de Pós-Graduação, e profissionais de 2 empresas familiares e 1 empresa não familiar.

O instrumento foi operacionalizado por meio de uma escala Likert de 05 pontos, com exceção de 03 questões que foram operacionalizadas por meio de uma variável *dummy*.

Para mensurar a **Cultura de Comprometimento da Família** utilizou-se como instrumento de medição a dimensão da cultura da escala F-PEC, que é operacionalizada por meio de 13 questões. A escala F-PEC é utilizada para avaliar a extensão da influência da família, e foi desenvolvida por Astrachan, Klein e Smyrnios em 2002. A dimensão da cultura da escala F-PEC já foi utilizada para medir a cultura de comprometimento da família no estudo de Zahra *et al.* (2008) e Segaro *et al.* (2014), e com o nome de cultura da família por Craig *et al.* (2014) e Alves e Gama (2020).

Para medir a **Flexibilidade Estratégica** adotou-se o instrumento de Nadkarni e Herrmann (2010), que é operacionalizado por intermédio de 05 questões. Cabe ressaltar, que o instrumento de Nadkarni e Herrmann (2010) não foi desenvolvido para um contexto pandêmico de flexibilidade estratégica, dessa forma, o presente estudo tem a oportunidade de testá-lo.

Para o constructo de **Mecanismos de Agência**, adotou-se o instrumento de Madison *et al.* (2017), no qual 03 das questões são medidas em variável *dummy*. Elas não puderam ser adaptadas para escala Likert, a fim de padronizar o modelo, pois são questões que se referem ao questionamento sobre a existência ou não de um plano de incentivo de pagamento por desempenho para membro da família, para não membro da família, e a terceira questão se refere ao questionamento da existência de um conselho de governança na empresa familiar. Caso houvesse algum contratempo no modelo devido ao uso de *dummy*, os autores elaboraram 02 questões similares as questões medidas em *dummy*, para serem medidas em escala Likert, referente a considerar como justos o plano de incentivo à remuneração dos membros familiares, e membros não familiares. No entanto, a questão sobre a existência de um conselho de governança na empresa familiar não pode ser elaborada em uma versão similar para medir em escala Likert.

A escolha da elaboração dessas questões adicionais de forma preventiva, se deve a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) requerer variabilidade nos dados, devido a possíveis problemas na avaliação das significâncias dos parâmetros (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017), o que não é proporcionado quando se trabalha com *dummy*.

O instrumento de Madison *et al.* (2017) conta ainda com outras 07 questões medidas em escala Likert, e o presente estudo manteve o modelo original do instrumento.

No Constructo de **Mecanismos Stewardship**, foi utilizado na integridade o instrumento de James, Jennings e Jennings (2017). Porém, na versão do instrumento de James *et al.* (2017), foi medido por meio de variável *dummy*, contudo, no presente estudo isso foi adaptado, pelo entendimento que podem ser questões avaliadas além de uma resposta afirmativa ou negativa, como a seguinte questão: “Membros da (s) família (s) proprietária (s) fazem coisas que me permitem saber que preenchei minhas responsabilidades gerenciais de forma adequada.”, é uma questão que pode ser analisada numa escala de acordo com a intensidade com que ocorrem.

E quanto a **caracterização do respondente**, foram utilizadas questões para captar algumas variáveis que facilitassem a compreensão do resultado, e que pudessem estabelecer uma relação entre as variáveis dependentes e independentes. Foram elaboradas questões de múltipla escolha como: “Tempo de existência da empresa”, “Há quantas gerações a empresa pertence à família?” e “Qual a Receita Operacional Bruta anual aproximadamente da empresa?”; para mensurar o **tempo de existência da empresa**, a **geração atual** e o **porte da empresa** respectivamente.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Também foram utilizadas questões abertas como: “Qual o percentual de controle da(s) família(s) detentora(s) do negócio em termos de participação acionária?”; para captar o **controle acionário da família**. E para verificar se o **presidente é membro da família**, foi utilizado a seguinte questão, mensurada por meio de variável *dummy*: “O presidente é membro da família ou das famílias proprietária(s)?”.

Algumas questões de múltipla escolha foram elaboradas para captar as características a nível de indivíduo, como: Há quanto tempo você trabalha na empresa? e “Qual o seu sexo?” para medir **tempo de empresa** e **sexo** do respondente.

Além disso, foi mensurado se o **respondente era membro da família** por meio de variável *dummy*, com a seguinte questão: “Você é membro da família ou das famílias proprietária (s)?”.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Estatística Descritiva

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 tem como presidente um membro da família. Isso revela que as empresas do estudo possuem significativa participação na gestão e controle da(s) família(s) detentora(s) do negócio.

Quanto ao tempo de existência das empresas do estudo, 66,35% tem pelo menos 30 anos de existência, no qual 35,51% tem mais de 50 anos de existência, e essas empresas em sua maioria estão na sua 2<sup>a</sup> Geração. Além disso, 76,70% dessas empresas são de médio a grande porte, segundo o enquadramento do SEBRAE (2013).

Dos profissionais respondentes deste estudo, 75,70% responderam que trabalham mais de 03 anos nas empresas pesquisadas, e 56,08% trabalham mais de 05 anos. A predominância das respostas foi de 24,30%, que responderam que trabalham na empresa entre 05 a 10 anos. Quanto as características individuais dos respondentes, são majoritariamente membros não familiares (90,65%) e homens (90,65%), apenas 10 dos respondentes eram membros da família.

### 4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração

Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se a técnica Multivariada de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) através do método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), e o primeiro componente da análise é o modelo de mensuração. Dessa forma, procedeu-se a análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração, no qual foram excluídos os indicadores que se fizeram necessários para o alcance do valor mínimo de *Average Variance Extracted* (AVE).

Na primeira vez que foi rodado o modelo todas as variáveis apresentaram valores adequados para validade convergente, validade discriminante e confiabilidade, com exceção de Mecanismos de Agência. Quando isso acontece sugere-se eliminar os indicadores com cargas fatoriais (correlações) de menor valor (Ringle, Silva & Bido, 2014). Inicialmente, se recomenda remover as variáveis que não atingiram valores de AVE acima de 0,50, dessa forma é possível elevar o valor da AVE, pois a AVE é a média das cargas fatoriais elevada ao quadrado (Ringle *et al.*, 2014).

Essa análise deu-se a nível de variável latente, mas também é preciso ser feita a análise a nível de indicadores, que não apresentaram as cargas necessárias para os indicadores CCF10, MA1, MA2, MA3, MA4, MA5, MA6 e MS2, sendo assim, necessário eliminar estes indicadores. É importante observar que as os indicadores MS1, MA3 e MA5 se referem a questões de variável *dummy*, que possuem pouca variabilidade, e mesmo as questões adicionais

São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

criadas pelos autores (MA2 e MA4) para possíveis problemas com *dummy*, não atingiram a carga necessária para atender ao critério de validade discriminante.

Na segunda vez que se rodou o modelo foi necessário a remoção da variável FE1, pois não atendeu aos critérios de validade convergente (maiores que 0,7), conforme recomendado por Bido e Silva (2019) e Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019). Cabe ressaltar que o FE1 tinha atingido os critérios no modelo inicial, contudo, as estimativas do modelo dependem sempre do modelo em consideração, por isso eliminar ou adicionar indicadores ou construções também afetará as estimativas do modelo em diferentes partes do modelo (HAIR *et al.*, 2017).

Dessa forma, após rodar o modelo pela terceira vez obteve-se o modelo final, que atendeu a todos os pressupostos validade convergente, validade discriminante e confiabilidade, conforme indicados 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 latente.

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

Variável Latente	CCF	FE	MA	MS
CCF	0,776			
FE	0,490	0,846		
MA	0,475	0,531	0,825	
MS	0,618	0,610	0,615	0,899
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	0,603	0,716	0,681	0,808
Confiabilidade Composta (CC)	0,948	0,910	0,895	0,954
Alfa de <i>Cronbach</i> (AC)	0,940	0,869	0,844	0,940

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

Nota: Todas as correlações são significantes a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar na Tabela 1 que todas as variáveis latentes atingiram aos critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade do modelo. No estudo de Nadkarni e Herrmann (2010) a confiabilidade medida pelo Alfa de *Cronbach* para a flexibilidade estratégica foi de 0,84, muito próxima da encontrada neste estudo. Apesar das características das empresas serem diferentes no estudo de Nadkarni e Herrmann (2010), o questionário aplicado foi o mesmo. Cabe ressaltar, que na matriz de correlação do modelo inicial, quando rodado pela 1<sup>a</sup> vez o modelo, e ainda não ocorrido a exclusão do indicador FE1, o Alfa de *Cronbach* apresentou resultado de 0,841, mais próximo ainda do obtido no estudo de Nadkarni e Herrmann (2010). Além disso, todos os indicadores das variáveis latentes alcançaram os critérios de validade discriminante, sendo assim, as cargas fatoriais maiores que as cargas cruzadas na horizontal e diagonal (Bido & Silva, 2019; Hair *et al.*, 2019).

### 4.3 Avaliação do Modelo Estrutural

Uma vez atingido os critérios de medição do modelo de mensuração e validade, a próxima etapa é avaliar o modelo estrutural. O modelo estrutural verifica as relações de dependência do constructo para o teste das Hipóteses, e são avaliados com base na análise da validade convergente, colinearidade do indicador, significância estatística e relevância dos pesos dos indicadores (Hair *et al.*, 2019).

Na Tabela 2 é possível observar os resultados dos efeitos diretos da avaliação do modelo estrutural.

São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

**Tabela 2 – Resultados dos efeitos diretos da avaliação do modelo estrutural**

Caminho Estrutural		VIF	f <sup>2</sup>	Coeficiente Estrutural	Erro Padrão	t value	p value	R <sup>2</sup> ajustado
	Hipóteses							
CCF -> FE	H1(+)	1,657	0,023	0,147	0,134	1,096	0,273	0,408
CCF -> MA	H2(-)	1,000	0,292	0,475	0,109	4,356	0,000	0,219
CCF -> MS	H3(+)	1,000	0,618	0,618	0,097	6,393	0,000	0,376
MA -> FE	H2(-)	1,647	0,055	0,228	0,106	2,150	0,032	0,408
MS -> FE	H3(+)	2,063	0,121	0,379	0,134	2,825	0,005	0,408

Legenda: CCF: Cultura de Comprometimento da Família. FE: Flexibilidade Estratégica. MA: Mecanismos de Agência. MS: Mecanismos *Stewardship*. VIF: *Variance Inflation Factor*. f<sup>2</sup>: Tamanho do efeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2, que todas as relações, com exceção da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, apresentaram significância em suas relações diretas. Dessa forma, a Hipótese 01 que previa que a cultura de comprometimento da família tivesse uma relação direta e positiva com a flexibilidade estratégica não é suportada. Para análise das demais hipóteses é necessário observar os resultados dos efeitos indiretos na Tabela 3.

Nesta primeira análise do modelo estrutural, pode-se observar na Tabela 2 o tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) das relações, que de acordo com os critérios de Cohen (1988), valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes respectivamente. Este valor de f<sup>2</sup> visa analisar quanto cada constructo é útil ao modelo. Dessa forma, as relações direta da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica; mecanismos de agência e flexibilidade estratégica; e, mecanismos *stewardship* e flexibilidade estratégica, apresentaram um efeito pequeno (f<sup>2</sup>). Já as relações de cultura de comprometimento da família e mecanismos de agência, e cultura de comprometimento da família e mecanismos *stewardship* apresentaram um efeito médio e grande (f<sup>2</sup>) respectivamente.

Quanto a 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).

Por fim, analisa-se o poder explicativo do modelo por meio do R<sup>2</sup> ajustado, verifica-se que o poder explicativo do modelo é médio e grande. Nas relações cultura de comprometimento da família e mecanismos de agência, e cultura de comprometimento da família e mecanismos *stewardship* o poder explicativo é médio. E para as relações cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, mecanismos de agência e flexibilidade estratégica, e mecanismos *stewardship* e flexibilidade estratégica o poder explicativo é grande.

Em suma, é verificável que as relações atenderam aos critérios sugeridos como adequados e apresentaram resultados satisfatório, com exceção da relação da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica que não atingiu os níveis de significância. No entanto, é preciso observar também os efeitos indiretos dessas relações, pois se referem ao que é proposto na pesquisa. Dessa forma, apresenta-se na Tabela 3 os resultados dos efeitos indiretos.

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

Caminho Estrutural	Hipóteses	Coeficiente Estrutural	Erro Padrão	t value	p value
CCF -> 3-MA -> 2-FE	H2(-)	0.099	0.055	1.807	0.071
CCF -> 4-MS -> 2-FE	H3(+)	0.245	0.076	3.207	0.001

São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

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

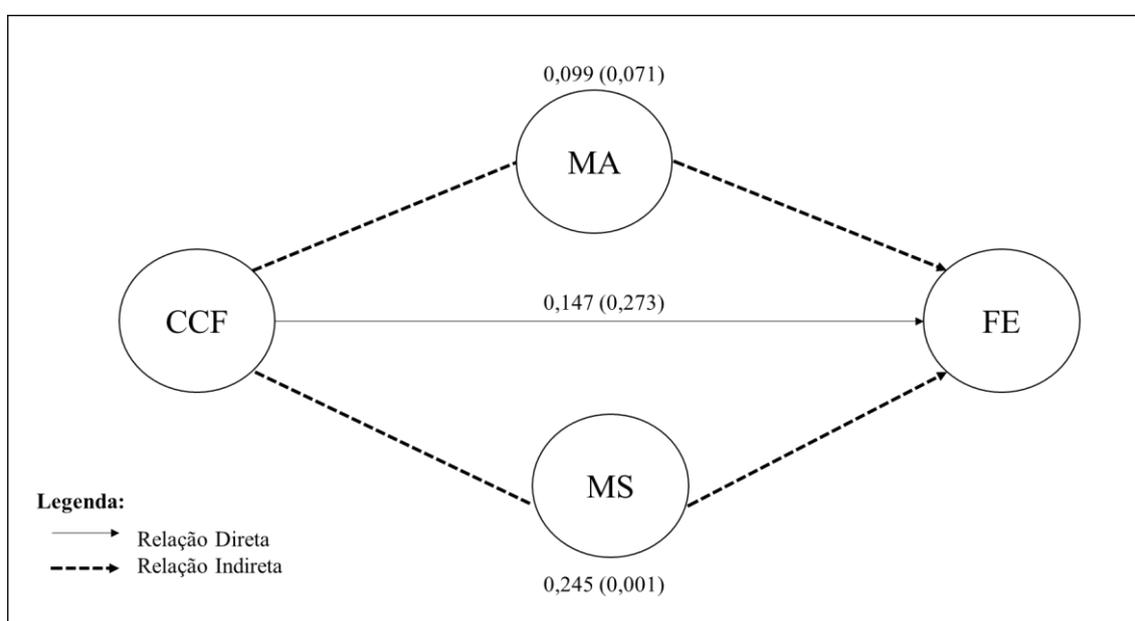
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os valores apresentados na Tabela 3, é possível aferir que existe sim efeitos mediadores dos mecanismos de agência e mecanismos *stewardship* na relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica. Contudo, a mediação dos mecanismos de agência na relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica apresentou efeito positivo, que é diferente do efeito negativo esperado.

Dessa forma, verifica-se que mesmo a mediação proposta na Hipótese 2 atendendo aos critérios de significância, ela apresentou resultado diferente do esperado e, portanto, não foi suportada. Diferente da Hipótese 3 que foi suportada, pois previa uma mediação positiva dos mecanismos *stewardship* na relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, conforme ocorreu no resultado deste estudo.

De acordo com os efeitos diretos e indiretos apresentados no estudo, é possível dizer que os resultados são de uma mediação total, pois quando o efeito direto (cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica) apresentar um nível de significância maior que 0,05, e o efeito indireto (cultura de comprometimento da família - mecanismos *stewardship* - flexibilidade estratégica) apresentar um nível de significância menor que 0,05, como foi o resultado deste estudo, pode-se dizer que essa é uma mediação total (Bido & Silva, 2019).

Após discorrer acerca dos resultados do estudo, apresenta-se a Figura 2 com a estimativa de caminhos do modelo estrutural, elaborados a partir dos resultados apresentados na Tabela 2 e na Tabela 3.



**Figura 2 Estimativa de caminhos do modelo estrutural final**

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

#### 4.4 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados encontrados nesse estudo, evidenciam que os mecanismos de agência e os mecanismos *stewardship* medeiam positivamente a relação entre a cultura de comprometimento da família e a flexibilidade estratégica, e o efeito dessa mediação é total, pois não foi comprovado significância entre a relação direta da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica.

Dessa forma, a H1 que previa uma relação positiva entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica não foi suportada. E a H2 que previa uma mediação negativa dos mecanismos de agência na relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica não foi suportada, pois os resultados do estudo apontam que essa relação, apesar de apresentar pouca significância, pois ficou a nível de 10%, foi positiva. E por fim, a H3 previa uma mediação positiva dos mecanismos *stewardship* na relação entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica e foi suportada.

É importante frisar que a mediação de mecanismos de agência na relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, apresentou pouca significância (0,071), de modo que essa relação explica pouco a variação da flexibilidade estratégica. Dessa forma, ainda que o uso de mecanismos de agência seja atrelado a comportamentos oportunistas dos gestores, sob um ponto de vista negativo da Teoria da Agência, devido ao controle coercitivo que o proprietário tem sobre as decisões dos gestores, (Eisenhardt, 1989, Davis *et al.*, 1997, Alves & Gama, 2020), mesmo assim, os mecanismos de agência medeiam positivamente a relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, aumentando assim, mesmo que de forma coercitiva, a flexibilidade estratégica nas empresas familiares do estudo.

A relação entre a cultura de comprometimento e flexibilidade estratégica apresentou maior explicação a partir da variável mediadora mecanismos *stewardship*, pois essa relação apresentou significância ao nível de 1%, e seu coeficiente estrutural (0,245) indica que essa relação tem maior poder explicativo sobre a variação da flexibilidade estratégica. Além disso, conforme previsto no estudo, o contexto organizacional com cultura de comprometimento da família é mais apropriado para o uso de mecanismos *stewardship*, e este gera um ambiente pró-organizacional e coletivo, que é mais propício a flexibilidade estratégica (Eddleston, 2008; Zahra *et al.*, 2008).

Esses resultados contribuem com os achados de Zahra *et al.* (2008), no qual contextos de *stewardship* influenciam na flexibilidade estratégica, e que os efeitos da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica não são necessariamente diretos. Os resultados também atendem as recomendações de Eddleston (2008), para mais pesquisas sobre cultura de comprometimento da família.

Foi possível com o estudo verificar a importância do envolvimento da família no negócio, e como isso traz uma reflexão sobre a escolha de uso de mecanismos de governança. Ainda, o estudo reflete como os mecanismos de agência e mecanismos *stewardship* podem influenciar os gestores a terem maior aceitação por mudanças estratégicas, denominado de flexibilidade estratégica. Dessa forma, quando a empresa alcança maior flexibilidade estratégica, fica mais atenta a oportunidades de negócios ou antevê desafios frente a continuidade e crescimento da organização. Esses resultados dão suporte para as empresas refletirem quanto ao uso mais adequado de mecanismos de governança para uma maior flexibilidade estratégica.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar a influência da cultura de comprometimento da família na flexibilidade estratégica e os efeitos mediadores de mecanismos de agência e mecanismos *stewardship* em empresas familiares brasileiras do gênero alimentício. O pano de fundo é a abordagem *familiness*, que constitui a interação dos recursos família, propriedade e negócio, e gera a identidade única da empresa (Dawson & Mussolino, 2014), é baseada no envolvimento e na cultura de comprometimento da família.

Os resultados do estudo apontam que não existe uma relação significativa entre a cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, o que atende ao primeiro objetivo específico, e rejeita a H1. Contudo, essa relação ocorre com a inclusão de elementos mediadores: mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*, o que atende ao segundo e terceiro objetivo específico do estudo.

A relação entre cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica é mediada positivamente por mecanismos de agência, o que caracteriza rejeição a H2, pois previa uma mediação negativa. Essa relação negativa foi embasada pela Teoria da Agência, que pressupõe que os agentes sejam egoístas e oportunistas (Eisenhardt, 1989; James *et al.*, 2017), e, não aceitariam tão bem, quanto um *steward*, as mudanças estratégicas relacionadas a flexibilidade estratégica da empresa (Zahra *et al.*, 2008), uma vez que estas mudanças trariam impactos nos planos e resultados pré-acordados.

No entanto, mesmo que de forma coercitiva, os mecanismos de agência atuam mitigando os conflitos de interesses e influenciando numa maior flexibilidade estratégica nas empresas familiares do estudo. Cabe ressaltar que esta relação apresentou significância a nível de 10%, mesmo assim, sinaliza ser um tema importante de discussão. Assim, compete aos gestores optar pelo mecanismo de governança que mais lhes convém usar na empresa.

A relação entre a cultura de comprometimento e flexibilidade estratégica apresentou maior explicação a partir da variável mediadora mecanismos *stewardship*, o que caracteriza a não rejeição da H3. O uso de mecanismos *stewardship* além de ser um contexto predominante nas empresas familiares, também pode ser mais eficaz, devido ao envolvimento da família, senso de lealdade e confiança (Songini *et al.*, 2013). Assim, o uso de mecanismos *stewardship* nas empresas familiares gera um ambiente pró-organizacional e coletivo, que é propício a flexibilidade estratégica (Eddleston, 2008; Zahra *et al.*, 2008), pois os gestores se identificam com a empresa e se sentem comprometidos com as metas organizacionais (Davis, *et al.*, 1997).

Quanto a contribuição teórica, o presente estudo contribuiu para a literatura de empresas familiares, no qual, os resultados aumentam o conhecimento e compreensão sobre cultura de comprometimento da família, flexibilidade estratégica, mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*. O estudo traz a importância da flexibilidade estratégica para as empresas, que é tema escasso de literatura quando se trata de empresas familiares (Zahra *et al.*, 2008). O estudo também contribuiu na análise da influência de fatores relacionados a governança corporativa na flexibilidade estratégica da organização, que segundo Toms e Filatotchev (2003) são pouco explorados.

O estudo contribuiu com os achados de Zahra *et al.* (2008), soma trazendo este tema para um contexto brasileiro e pandêmico, e ainda traz 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 forma teórica e empírica. Além disso, o estudo contribuiu com a literatura ao avaliar mecanismos que influenciem positivamente a flexibilidade estratégica em empresas familiares, e chega a conclusão de que mecanismos *stewardship* medeiam positivamente a relação da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, bem como, mecanismos de agência medeiam positivamente a relação



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

da cultura de comprometimento da família e flexibilidade estratégica, embora com pouca evidência de significância.

Quanto a contribuição prática, o estudo mostrou a importância do envolvimento da família no negócio, e como isso influencia no uso de mecanismos de agência e mecanismos *stewardship*. Dessa forma, traz a reflexão sobre a importância da escolha dos mecanismos de governança pela família, e como esses mecanismos afetam a flexibilidade estratégica. Portanto, conclui-se que os elementos cultura de comprometimento da família, mecanismos de agência e mecanismos *stewardship* são importantes para a flexibilidade estratégica das empresas familiares brasileiras do gênero alimentício.

Dentre as limitações desta pesquisa destacam-se o período de coleta, pois o questionário foi aplicado em meio a uma pandemia (COVID-19), e a flexibilidade estratégica configura um tema em alta no momento que foi realizada a coleta, dessa forma, poderia alterar a percepção dos respondentes e distorcer a realidade. Isso poderia fazer com que respondessem diferente do que responderiam em outra situação menos atípica da economia e do mundo. Além disso, também não é possível medir até que ponto a pandemia estaria alterando o contexto de cultura de comprometimento da família e de mecanismos de governança nas empresas do estudo, pois possivelmente pode ter afetado a forma de pensar da família, que em decorrência disso pode ter deixado de lado valores já institucionalizados, como forma de resposta ágil para o novo contexto pandêmico.

O período de pandemia também pode ser um elemento que tenha afetado o humor e disposição dos respondentes, impactando assim na qualidade de suas respostas e na quantidade de respondentes. Mesmo assim, isso não invalida os resultados do estudo, e ainda o momento da pandemia foi uma oportunidade de testar o instrumento de flexibilidade estratégica de Nadkarni e Herrmann (2010), que foi consolidado em um momento diferente do vivido durante a aplicação da presente pesquisa.

Outra limitação refere-se à percepção dos indivíduos, apesar das respondentes serem orientados a responderem ao questionário com base numa percepção do que acontece na empresa, não há como desassociar sua percepção enquanto indivíduo, e não há como ter certeza do que realmente acontece nas empresas. Dessa forma, existe a possibilidade do viés de resposta, que é uma limitação de pesquisas *survey* (Gray, 2014).

Cabe ressaltar que essas limitações não invalidam os resultados evidenciados neste estudo, e servem como base para estudos futuros sobre o tema. Conhecendo essas limitações, compreende-se como área fértil para futuras pesquisas, tanto para replicação a nível nacional quanto para cenários diferentes do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. *Rev. bras. gest. neg.*, 22(1), 163-182.
- 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.
- Bañegil, T. M., Seaman, C. E. A., Barroso, A., & Sanguino, R. (2019). Factors contributing to familiarity degree in family firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(4), 503-527.
- 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.
- Bido, D., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2).

São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, Elsevier, 64(3), 280-285.
- Chrisman, J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 00(0), 1-16.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582 – 589.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. ed. New York: Psychology Press.
- 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.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- Donthu, N., & Gustafsson A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289.
- 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.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Emerging Markets Information Service (EMIS). Recuperado em 29 de Maio, 2020, de <https://www.emis.com/pt>.
- European Commission. (2009, November). Final Report of the Expert Group – Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Recuperado em 03 de Maio, 2020 de [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en).
- Filatotchev, I., & Toms, S. (2006). Corporate Governance and Financial Constraints on Strategic Turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407-433.
- Gray, D. E. (2014). *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- 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.
- Hair, J. F., Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. Los Angeles: Sage.
- 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.
- Indio, C. (2020). Pandemia fecha 39,4% das empresas paralisadas, diz IBGE. *Agência Brasil*, Rio de Janeiro. Recuperado em 16 de Julho, 2020, de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge>.

São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2020). Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas. Diretoria de Pesquisas, IBGE. Recuperado em 16 de Julho, 2020, de [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecb5bb69846b0d745eb5.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecb5bb69846b0d745eb5.pdf).
- 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.
- 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.
- Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a elaboração e divulgação de demonstrações financeiras de sociedades de grande porte. Brasília, DF. Recuperado em 10 fevereiro, 2021, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm).
- 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.
- 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(05), 1050-1073.
- Nadkarni, S., & Nakarayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28, 243-270.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), 949–969.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. REMark – *Revista Brasileira de Marketing*. Edição Especial 13(2).
- Sebrae. (2013). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. *Sebrae*, São Paulo. Recuperado em 20 de Novembro, 2020, de [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf).
- 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, 381–395.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 71-83.
- Toms, S., & Filatotchev, I. (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.
- 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.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(1), 17-33.
- 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.