

CCG264 - RELAÇÃO ENTRE CONTROLADORES FAMILIARES E A MANUTENÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPANHIAS LISTADAS NA B3

Autoria

Estevo Mateus Olesiak

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Carlos Alberto Diehl

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Vanessa de Quadros Martins

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre o controle familiar e a manutenção do posicionamento estratégico em empresas listadas na B3. Realizou-se um levantamento nos Relatórios de Administração (RA) e Formulários de Referência do exercício de 2002 a 2016 de 110 companhias de setores diversos, disponibilizados pelas mesmas. Os discursos sobre estratégia e nível de controle familiar, depois de categorizados, foram analisados por meio de análise de correlação de Spearman e o teste de Kruskal-Wallis. Os resultados permitem considerar a não comprovação da hipótese central da pesquisa, pois esperava-se menor variação entre estratégias em empresas com maior controle familiar, o que não ocorreu. Inobstante, os resultados demonstraram uma correlação positiva, porém fraca, entre controle familiar e a variação do discurso entre estratégias. A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações: a existência de trocas geracionais no controle e/ou gestão das empresas familiares que pode incentivar mudanças nas estratégias, como já sugerem estudos anteriores. A segunda interpretação considera que a menor burocracia em empresas familiares possibilita a elas interferirem nos relatórios de administração a fim de justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem/reputação da instituição. O que reafirma, em parte, a visão de longo prazo e maior interesse na imagem e continuidade do negócio familiar. Outras contribuições sugerem que as estratégias são mais estáveis em empresas com controle estatal, e que empresas familiares são menos propensas a comunicar suas estratégias.

RELAÇÃO ENTRE CONTROLADORES FAMILIARES E A MANUTENÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPANHIAS LISTADAS NA B3

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre o controle familiar e a manutenção do posicionamento estratégico em empresas listadas na B3. Realizou-se um levantamento nos Relatórios de Administração (RA) e Formulários de Referência do exercício de 2002 a 2016 de 110 companhias de setores diversos, disponibilizados pelas mesmas. Os discursos sobre estratégia e nível de controle familiar, depois de categorizados, foram analisados por meio de análise de correlação de *Spearman* e o teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados permitem considerar a não comprovação da hipótese central da pesquisa, pois esperava-se menor variação entre estratégias em empresas com maior controle familiar, o que não ocorreu. Inobstante, os resultados demonstraram uma correlação positiva, porém fraca, entre controle familiar e a variação do discurso entre estratégias. A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações: a existência de trocas geracionais no controle e/ou gestão das empresas familiares que pode incentivar mudanças nas estratégias, como já sugerem estudos anteriores. A segunda interpretação considera que a menor burocracia em empresas familiares possibilita a elas interferirem nos relatórios de administração a fim de justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem/reputação da instituição. O que reafirma, em parte, a visão de longo prazo e maior interesse na imagem e continuidade do negócio familiar. Outras contribuições sugerem que as estratégias são mais estáveis em empresas com controle estatal, e que empresas familiares são menos propensas a comunicar suas estratégias.

Palavras-Chave: Controle familiar; Posicionamento estratégico; Discurso de estratégia.

1 INTRODUÇÃO

A formulação de estratégias adequadas, assim como sua posterior transformação em ações de gestão, tornou-se aspecto importante, pois possibilitam organizações mais alinhadas com o ambiente circundante e melhor posicionadas perante estes e, ainda, propiciam melhor uso de seus recursos, potencializando um desempenho superior (Davila, 2000; White, 1996). Por estas considerações, a estratégia constitui tema de permanente interesse no ambiente organizacional. Como o tema já é abordado há certo tempo, existe vasta literatura, que pode ser observada pelas abordagens existentes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010), das quais destaca-se o posicionamento estratégico (Porter, 1998). Tal abordagem definida por Porter (1998) é uma das mais consideradas na literatura sobre o tema (Rodríguez & Navarro, 2004). Esta abordagem propõe três tipos de estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque.

Outras contribuições advêm de estudos como de Oliveira (2007) e Rossetto e Rossetto (2001), que discutem o processo de elaboração destas e, principalmente, as forças que influenciam diretamente sobre esta escolha. Traz contribuições acerca das partes interessadas (*stakeholders*) e da influência destes no posicionamento estratégico ou formulação da estratégia (Hoffmann, Procopiak Filho & Rossetto, 2008). Outros estudos, como Freitas e Hoffmann (2012), Procopiak Filho (2006) e Sabino, Procopiak, Hoffmann e Hoffmann (2005), reafirmam que o processo estratégico da organização é influenciado principalmente pelo controlador.

Além destes, a literatura tem apresentado outros fatores que podem influenciar na estratégia das organizações, como a presença familiar. Vries (1993) já mencionava que organizações em que há concentração de capital (como a família), tendem a ter uma orientação mais a longo prazo, ocasionando maior estabilidade nos posicionamentos, planos e políticas. Lodi (1987) reafirma a posição, justificando pela visão de futuro, pois as empresas

familiares apresentam traço de união entre passado e futuro, objetivando perpetuar o nome da família e reputação da empresa. Já o estudo de Freitas e Hoffmann (2012) classifica diretamente a família como um *stakeholder*, obtendo, como resultado, que a família exerce maior influência nas estratégias das organizações.

Não obstante, os achados de Mullins e Schoar (2016) asseveram que empresas familiares são propensas a manter as estratégias e os valores existentes, não permitindo mudanças na gestão. Mesmo gestores externos, quando contratados em empresas familiares, possuem dificuldades na efetivação de qualquer mudança estratégica. Da mesma forma, os estudos de Mejia, Makri e Kintana (2010) e Navarro, Hernández e Jaime (2017) constatam que, devido ao medo de perder a riqueza da família, essas empresas tentam manter os posicionamentos para evitar riscos, sendo, portanto, resistentes em fazer mudanças na estratégia. Dessa forma, assume-se que a família influencia na estratégia organizacional.

Dado as características familiares de indisposição a mudanças junto à constatação da significativa influência dos controladores na estratégia da organização, **é possível** que o posicionamento estratégico (abordagem definida por Porter (1998)) em empresas com controladores familiares seja mais constante (não havendo muitas mudanças). Ao considerar: “controle” e adicionando “famílias” obtém-se o “controle familiar”, ou seja, significativa influência na estratégia (controle) aliada a menor disposição para mudanças (família). A eventual alternância entre custo e diferenciação, ou mesmo enfoque, estaria representando mudança no posicionamento estratégico.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre controladores familiares e a manutenção do posicionamento estratégico das companhias listadas na B3. A análise foi feita a partir da identificação da concentração de capital sob controle de família nas empresas; identificação do posicionamento estratégico por meio dos relatórios de administração; e pela identificação do grau de manutenção do posicionamento estratégico destas. Ferreira e Rezende (2007) já mencionavam que estratégia, no Brasil, possuía poucos estudos que utilizavam metodologias baseadas em fontes secundárias. E por outro lado, grande parte dos *stakeholders* (analistas financeiros, investidores, fornecedores, funcionários, credores) das organizações utiliza-se apenas destas informações públicas (secundárias) para suas respectivas análises (Scholes & Clutterbuck, 1998).

Posteriormente, estudos como Capalonga (2008) e Wrubel (2009) buscaram dados sobre gestão estratégica em relatórios oficiais, na crença de que as companhias, divulgam suas práticas ou seus posicionamentos estratégicos, haja vista que utilizam estes relatórios para prestar contas aos *stakeholders*. Mas não são encontradas pesquisas que avaliam a manutenção do posicionamento estratégico. Sendo assim, este estudo tenciona contribuir com os *stakeholders* ao oferecer informações sobre o comportamento dos posicionamentos estratégicos das organizações e considerando, ainda, este comportamento mediante a concentração do controle em uma família.

Inobstante, os estudos que abordam estratégia, como Diehl, Souza e Hansen (2010), Freitas e Hoffmann (2012), Ferreira (2015), entre outros, retomam as considerações de Castro, Possas e Proença (1996), ao considerar que estratégias competitivas utilizadas pelas organizações constroem e renovam **seus potenciais competitivos ao longo do tempo e por longo tempo** e passam a ocupar lugar de destaque na formulação do **discurso econômico** das organizações. Porém, não se ocupam em avaliar de fato tais efeitos “ao longo do tempo”. Por isso, este estudo busca contribuir para a literatura existente sobre controle estratégico em empresas, identificando, especialmente, a manutenção destas em organizações ao longo do tempo e, outrossim, considerando o controle familiar, que pode interferir nesta manutenção (Lodi, 1987), executando um estudo longitudinal.

Diversas são as abordagens sobre estratégia constante na literatura (Mintzberg et al., 2010). Porém, este estudo limita-se a investigar a manutenção da estratégia sob a perspectiva

da escola do posicionamento (estratégias genéricas de Porter). Da mesma forma, o estudo limita-se a investigar eventuais mudanças no posicionamento estratégico, influenciadas pela presença familiar, e não almeja verificar a influência de eventuais trocas geracionais. Não está no escopo deste estudo a investigação de fatores que possam motivar interferências nos discursos de estratégia como a busca pela manutenção de imagem/reputação da organização, abordado por Basco (2014) e Croci, Gonenc e Ozkan (2012). O estudo, ainda, não procura classificar as organizações entre familiar ou não familiar a partir de um percentual de participação específico, no entanto, procura identificar o percentual de participação da família no controle.

Além desta seção introdutória, na próxima é tratada a revisão de literatura que dá suporte à pesquisa, quais sejam estratégia e controle familiar. Após, aborda-se a metodologia, uma pesquisa documental, seguido pela análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

As argumentações de Lorino e Tarondeau (2006) permitem considerar que o termo “estratégia” têm origens militares e há milhares de anos, conforme pode ser visto em “A Arte da Guerra” de Tzu (2006). Mesmo no ambiente militar, estratégia possuiu conotação de habilidade administrativa, passando, mais tarde, a expressar a ideia de poder, liderança e administração (Bracker, 1980; Dent, 1990; Lorino & Tarondeau, 2006). No final da década de 1970, início da década de 1980, as discussões sobre estratégia passaram a estar mais presentes nas empresas (Mintzberg, 1987).

As definições de estratégia são fartas, pois o termo é holístico (Dent, 1990). Tem amplitude e abrangência significativas, com conceitos próprios (Porter, 2009), o que não pode ser confundido com suas táticas. Diversos autores propõem definições para a estratégia, destes destacam-se as contribuições de Barney (2001), Chandler Junior (1962), Henderson (1989), Lodi (1969), Mintzberg e McHugh (1985), Mintzberg et al. (2010), Porter (1998). A maioria dos conceitos propostos aludem a eficiente alocação de recursos para atingir os objetivos de longo prazo, com isso uma proposta que pode ser considerada é a adotada por Diehl (2004), definindo a estratégia **como o conjunto de decisões de longo prazo e de difícil reversão, que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho da organização por meio do alcance de determinados objetivos.**

Durante a evolução da literatura e discussões sobre estratégia, diferentes abordagens foram surgindo. Mintzberg et al. (2010) classificam estas abordagens em dez escolas, das quais destaca-se a escola de natureza prescritiva: “escola do posicionamento”. Um dos principais autores sobre estratégia é Michael Porter, abordando principalmente o posicionamento estratégico, possivelmente um dos mais respeitados pesquisadores e consultores de seu tempo. Um marco na literatura sobre posicionamento estratégico é seu livro “Estratégia Competitiva” (Diehl, 2004; Rodríguez & Navarro, 2004).

Conforme Porter (2004), primeiramente, para se posicionar estrategicamente uma organização precisa fazer análise das cinco forças competitivas, bem como da cadeia de valor. Após isso, estará em condições de buscar um posicionamento e as causas básicas de cada força competitiva, ou seja, posicionar-se em relação a possíveis produtos substitutos, ameaças de novos entrantes e o poder de negociação de fornecedores e compradores, bem como quanto à rivalidade existente entre os integrantes do setor. Porter (2004) afirma que uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação às cinco forças competitivas, de forma a criar uma posição defensável contra estas. Porter (2004) assevera

que há três formas de a organização criar uma posição defensável a longo prazo, posicionando-se de forma a obter a melhor defesa contra ameaças e a maior vantagem competitiva possíveis. As três posições estratégicas são: custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custo consiste em atingir a liderança no custo total, em uma organização, por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Este conjunto de políticas inclui a busca agressiva de instalações que propiciem escalas mais eficientes; perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência (aumento da produtividade pela experiência acumulada); controle rígido do custo e das despesas gerais; redução de custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade e outras. Intensa atenção administrativa ao controle de custos é necessária para atingir estas metas (Mintzberg et al., 2010; Porter, 2004). “Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas” (Porter, 2004, p. 37).

A estratégia de diferenciação consiste em distinguir o produto ou serviço de forma que este seja único no âmbito de toda a indústria. O ideal é que esta diferenciação ocorra ao longo das várias dimensões (do projeto, imagem da marca, tecnologia, desempenho e peculiaridades dos produtos, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras), de maneira que torne o produto mais atraente para o comprador do que o dos concorrentes (Porter, 2004)

A estratégia de enfoque consiste em restringir-se a um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou campo geográfico. O enfoque pode assumir diversas formas. Por mais que tanto a estratégia de diferenciação quanto a de baixo custo visam atender todo o mercado, a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado e esta posição passa a ser referência para todas as políticas funcionais (Porter, 2004). A premissa deste posicionamento estratégico é de que a empresa tem condições de atender seu alvo estreito em melhores condições, de forma mais eficaz do que o concorrente que está competindo de forma mais ampla. Com isso, a empresa obtém a diferenciação, por atender melhor o comprador, seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção do referido alvo. Mesmo que o enfoque não atinja diferenciação ou baixo custo em relação a todo o mercado, ela atinge em parte do deste, ou seja, o alvo estratégico (Porter, 2004). A escolha entre estes posicionamentos estratégicos pode ser influenciada por fatores como a presença de controladores familiares (Freitas & Hoffmann, 2012; Procopiak Filho, 2006)

2.2 Controle familiar

De acordo com Cesari, Gonenc e Ozkan (2016), as empresas familiares são predominantes no mundo. O *Family Firm Institute* (2014) corrobora a afirmação ao apresentar resultados de estudo apontando que empresas familiares são responsáveis por 70% a 90% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, representando a maior parte das organizações no mundo. Principalmente presentes na América Latina, cuja participação varia entre 65% a 90% das empresas desses países. Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) afirmam que a maioria destas empresas são controladas por fundadores, herdeiros e/ou famílias de herdeiros.

Empresa familiar, para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2014), é aquela em que o controle pertence a uma família, conceito semelhante com o já utilizado pelo *International Finance Corporation* - IFC (2008), que considera como aquelas em que a maioria das ações com direito a voto estão sob controle de uma família ou grupo familiar. Já Chua, Chrisman e Sharma (1999) consideram pelo menos, três diferentes classificações de empresas para defini-las como familiares: empresas em que a gestão e a propriedade sejam familiares; empresas em que a propriedade seja familiar, mas não a gestão; empresas em que a gestão seja familiar, mas não a propriedade.

Sharma (2004) já abordava a não padronização da definição de empresa familiar: cada estudo tem estabelecido sua forma de classificação. A exemplo de Barontini e Caprio (2005)

que consideram empresa familiar aquelas em que 50,01% das ações com direito a voto possuem controle de uma família ou quando esta possui o controle do dobro de ações com direito a voto que o segundo maior votante. Cesari et al. (2016) consideraram familiar quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 25%. Claessens e Yurtoglu (2012) consideram como familiar quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 10%.

Com base nestes estudos citados e nos dados do *Family Firm Institute* (2014), observa-se que não há consenso na forma de classificação. Todavia, na maioria das posições, prevalece o critério do controle sobre a empresa. Isso se dá pela significativa influência dos controladores nas decisões internas das organizações (Freitas & Hoffmann, 2012), ou seja, nas posições estratégicas, definição de controles e outros fatores (Freeman & Reed, 1983).

Logo, o controle familiar representa uma ligação existente entre uma família e uma organização que pode influenciar na forma como estas se posicionam estrategicamente, bem como mantém estes posicionamentos, seus controles gerenciais e obtém resultados (Silva, Souza & Klann, 2016). Como Lodi (1987), Mejia, Kintana e Makri (2003) e Vries (1993) consideram que a influência familiar pode gerar comportamentos específicos, como uma maior manutenção dos posicionamentos estratégicos e também considerando que Freitas e Hoffmann (2012) reforçam que os controladores são significativos na definição das estratégias, pode-se considerar que continua sendo plausível utilizar o grau da presença da família (empresa mais ou menos familiar) pelo grau de controle que a família possui.

2.3 Estudos relacionados

Considerando os tópicos abordados anteriormente sobre estratégia, posicionamento estratégico e controle familiar, realizou-se busca sobre estes temas nas bases de dados *EBSCOhost*®, *Scopus* e no Google acadêmico. Listam-se, por relevância, as publicações de 2006 a 2017. A partir da leitura dos resumos e metodologia, selecionaram-se estudos que podem contribuir para discussões. Os principais resultados estão elencados no Quadro 1.

Quadro 1 - Estudos relacionados

Referência	Síntese da pesquisa
Miller e Miller (2006)	Fundamentando que há diversas evidências de que as empresas familiares têm superado as demais em termos de resultados, tanto econômicos, quanto financeiros, o estudo objetivou explicar tais descobertas argumentando principalmente em torno das condições únicas de governança corporativa encontrada em empresas familiares. A principal característica sustentada no estudo é a orientação de longo prazo destas organizações, desde políticas de investimentos a diversas tomadas de decisão. Conforme o estudo, o fato de investir a longo prazo ajuda a criar capacidades imitáveis, que sustentam certa vantagem competitiva.
Croci, Gonenc e Ozkan (2012)	Objetivou-se investigar o impacto do controle familiar e de investidores institucionais (investigando, assim, o impacto da concentração de capital) sobre a remuneração de cargos de gestão internos. Foram avaliadas 754 empresas Europeias de 14 países, dados de 2001 a 2008, resultando em 3.731 observações. Os resultados do estudo permitem considerar que o controle familiar influencia tanto na remuneração de gestores internos, como na participação de instituições no controle das companhias, influência de forma a aumentar a remuneração de gestores internos.
Basco (2014)	Objetivou-se analisar criticamente a relação entre a tomada de decisão estratégica e o desempenho de empresas familiares. Foram avaliadas 732 empresas espanholas de 23 setores da economia local. Os resultados do estudo evidenciam que empresas familiares têm melhor desempenho se, ao seguirem uma estratégia de diferenciação, de reputação, orientarem suas tomadas de decisão para tal, ou se adotarem uma estratégia de baixo custo e colocarem a empresa em primeiro lugar nas tomadas de decisão, ignorando as relações familiares.

Referência	Síntese da pesquisa
Tansey, Spillane e Meng (2014)	Objetivou-se avaliar a utilização das estratégias genéricas de Porter em empresas irlandesas e britânicas, em um ambiente de mudanças no ambiente econômico decorrente da desaceleração da economia, principalmente da construção, entre os anos de 2007 e 2012. A pesquisa compreende quatro estudos de caso. Os resultados sugerem forte apoio à adoção de estratégia de liderança em custo para sobreviver em período de recessão, bem como considera algumas estratégias de diferenciação, porém não tão válida quanto a liderança em custo.

Fonte: Elaborado com base nos estudos citados.

Os estudos apontam a relevância do tema para as organizações, propiciando a divulgação de conhecimentos sobre como a definição de posicionamentos estratégicos podem auxiliar as organizações na obtenção de vantagens competitivas. Pesquisas condizem com os estudos de Lodi (1987), Mullins e Schoar (2016), Vries (1993) ao asseverarem que organizações familiares possuem orientação de longo prazo e possuem maior aversão a mudanças, assim como os estudos de Freeman e Reed (1983) e Whittington (2002), ao tratarem que os *stakeholders* têm significativa influência na definição dos posicionamentos estratégicos das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como descritiva e quantitativa, pois realiza a quantificação das informações sobre o posicionamento estratégico de forma longitudinal para verificar o grau de manutenção destes e utiliza técnicas estatísticas para identificar as relações entre as variáveis. Quanto ao objetivo, é considerado descritivo, pois busca relatar as principais evidências da manutenção do posicionamento estratégico de acordo com o grau de controle familiar de companhias. Quanto ao procedimento técnico, caracteriza-se como pesquisa documental por ter como fonte de dados documentos de publicações oficiais administrativas das empresas definidas para o estudo, em seu formato original, disponibilizadas no *site* da Brasil, Bolsa e Balcão - B3 (Gil, 2010; Marconi & Lakatos, 2010).

O universo da pesquisa foi inicialmente constituído por 440 companhias abertas, listadas na B3, em 2017, com relatórios disponíveis. O estudo investiga eventuais variações da composição dos discursos de estratégia. Depreende-se do conceito de estratégia que para analisar essa variação se faz necessária uma análise de longo prazo. Desta forma, foram utilizados os relatórios de administração no período de 15 anos das companhias (entre 2002 e 2016). Foram desconsideradas 199 companhias que não possuíam 15 anos de RA disponíveis. Na sequência, desconsiderou-se outras empresas por não possuírem os dados necessários, de forma que a população final resultou em 110 companhias que compõem a pesquisa, nas quais os critérios de seleção estão resumidos na Tabela 1.

Tabela 1 - Composição da população da pesquisa

Descrição	Quantidade
Companhias abertas listadas na B3 em 2017 com relatórios disponíveis	440
(-) Companhias que não possuíam 15 anos de RA disponíveis (2002 a 2016)	199
(-) Companhias com informações do grau de controle familiar indisponíveis	102
(-) Companhias cujos RAs continham apenas o cabeçalho	19
(-) Companhias com RAs sem discurso de estratégia	10
Companhias que compõem a população da pesquisa	110

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Das 110 companhias que compõem a população, seis são *holdings* (conforme classificação da B3) e foram mantidas, pois ao mantê-las possibilita análise dos grupos que,

em tese, têm estratégias corporativas (ex: matriz BCG) ou em nível de negócios (ex: Porter) (Santana, 2017).

A escolha de 15 períodos ocorreu para possibilitar identificar eventuais mudanças de estratégia. Identificou-se, para cada ano calendário, o referido posicionamento, de acordo com duas das estratégias genéricas (diferenciação e custo) definidas por Porter (2004). Por conseguinte, não foi investigado, neste estudo, o enfoque, assim como nos estudos de Kald, Nilsson e Rapp (2000), Langfield-Smith (1997) e Wrubel (2009), os quais, ao abordarem integração entre escolas estratégicas, tratam apenas os posicionamentos menor custo e diferenciação, por considerar como escolhas extremas, diminuindo, desse modo, a subjetividade na operacionalização do estudo.

Como forma de viabilizar a pesquisa, foram utilizados os posicionamentos (custo e diferenciação) como categorias, segregadas em 49 subcategorias, validadas com técnica *Delphi* no estudo de Santana (2017a, 2017b). No tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para identificação e contagem dos dados, utilizou-se o *software Nvivo 11.4 Plus for Windows*. Já as análises de correlação e de comparação de agrupamentos foram realizadas com o *software SPSS*. Para coleta das evidências do nível de inserção familiar no controle das companhias foram examinados os formulários de referência, especificamente o item 15: “Controle e Grupo Econômico”. Tais relatórios possibilitaram ainda a classificação do controle em quatro tipos: controle familiar; controle estatal (país ou estados); controle de fundos de investimento e controle pulverizado/outros, ocorrendo quando não é concentrado em algum dos tipos mencionados anteriormente (Berle & Means, 1991).

Para parametrização de buscas automáticas com o *software Nvivo*, realizou-se um processo para tal. Neste processo, elegeram-se algumas empresas constantes na amostra, nas quais realizou-se a leitura dos RAs, codificação e comparação individual e manual com a codificação realizada pelo *software* com posterior adequações nas buscas. O processo foi realizado até exaurir as possibilidades de melhorias e automatização nas buscas. Foram lidos integralmente os RAs de quatro empresas e de outras 12 foram lidos os RAs de 2002, 2008 e 2016, nos demais RAs destas 12 empresas sucedeu-se leitura superficial, pois como a estrutura destes, em regra, não muda de um ano para o outro (em uma mesma empresa), permitiu segurança da conferência da autocodificação e, com isso, possibilitou-se atingir as 1.935,50 páginas, em 16 empresas. Ao final, foram usados 240 RAs até que a parametrização dos dados no Nvivo fosse automatizada.

Para definição da variação do discurso sobre estratégia, em cada ano, transformou-se o total de discursos de estratégia em percentual (base 100), obtendo-se o percentual de discursos de diferenciação e de custos para cada ano. Este método viabilizou o cálculo da variação no decorrer dos anos e neutralizou eventual influência que poderia existir pelo tamanho dos RAs, (o que é diferente entre empresas ou mesmo anos). Estes dados extraídos dos RAs, bem como os dados sobre o controle das organizações possibilitaram outras variáveis que contribuíram para a pesquisa, evidenciadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Variáveis de pesquisa

Variável	Sigla	Descrição
Controle familiar	CFM	Percentual de controle familiar
Controle estado	CET	Percentual de controle estatal
Controle fundos	CFU	Percentual de controle de fundos
Controle outros	COT	Percentual de controle outros/pulverizado
Variação do discurso entre estratégias	VET	Coefficiente extraído a partir das 15 observações quando colocados os discursos totais em base 100 (identificando o percentual de custo e/ou diferenciação em cada ano), indica a variação no decorrer dos anos do percentual de discurso de cada posicionamento estratégico

Variável	Sigla	Descrição
Variação do discurso de custo	VDC	Coefficiente extraído a partir das 15 observações. Indica a variação no decorrer dos anos da quantidade de discurso de custo
Variação do discurso de diferenciação	VDD	Coefficiente extraído a partir das 15 observações. Indica a variação no decorrer dos anos da quantidade de discurso de diferenciação
Variação do discurso total	VDT	Coefficiente extraído a partir das 15 observações. Indica a variação no decorrer dos anos da quantidade total dos discursos (custo mais diferenciação)
Discurso total	DTT	Quantidade de discurso total (custo mais diferenciação) nos 15 anos.
Discurso total por página	DTP	Quantidade de discurso total (custo mais diferenciação) nos 15 anos, dividido pela quantidade de páginas
Discurso custo	DCT	Quantidade de discurso de custo nos 15 anos
Discurso diferenciação	DDF	Quantidade de discurso de diferenciação nos 15 anos
Número de páginas dos RAs	NPG	Quantidade de páginas dos relatórios de administração nos 15 anos
Lucratividade	LCT	Índice médio de lucratividade nos 15 anos

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Considerando que o método é sensível a observações atípicas, as quais podem causar distorções nos resultados, realizaram-se procedimentos para detecção de *outliers* na amostra. Após a padronização das variáveis, por meio da conversão destas em escores padrão (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010), verificou-se a inexistência de observações que possam ser atípicas, permitindo considerar a inexistência de *outliers* na amostra.

Dentre as limitações do método está a existência de interpretação de elementos textuais pelo pesquisador o que pode, de certa forma, enviesar os resultados (Caregnato & Mutti, 2006). Com isso, buscou-se maior rigor com a padronização das buscas dos termos por meio de *software*. Outra limitação pode ser o fato da variável “controle familiar” ser identificada apenas com a posição do ano de 2016, ou seja, eventuais mudanças na composição do controle e/ou gestão no decorrer dos 15 anos pesquisados não estão contempladas na pesquisa, pois a inviabilizaria pela falta de disponibilidade da informação em todos os anos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As 110 empresas analisadas estão classificadas na B3 em nove setores: bens industriais (13); consumo cíclico (20); consumo não cíclico (6); financeiros e outros (32); materiais básicos (12); petróleo, gás e biocombustíveis (1); saúde (1); telecomunicações (3) e; utilidade pública (22). Nesta população, os setores não possuem a mesma quantidade de empresas, mas, de toda forma, são apresentadas as devidas quantidades, pois, talvez, algum setor possa ter alguma peculiar contribuição para explicação dos achados, ao considerar que Porter (2004) trata da escolha do posicionamento ocorrer em nível de negócio. Na sequência do estudo está a exploração dos dados por meio de análise de correlação e análise de comparação de médias.

4.1 Análise de correlação e de agrupamentos

Considerando que o estudo investiga justamente a possível relação entre “controle familiar” e “variação do discurso entre estratégias”, avaliou-se a correlação entre essas variáveis, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Correlação entre as variáveis de pesquisa

	CFM	CET	CFU	COT	VET	VDC	VDD	VDT	DTT	DTP	DCT	DDF	NPG	LCT
CFM	1													
CET	-,560**	1												
CFU	-,425**	-,087	1											
COT	-,428**	-,050	,052	1										
VET	,254**	-,337**	-,056	-,077	1									
VDC	-,314**	,292**	,134	,216*	-,496**	1								
VDD	-,356**	,328**	,074	,235*	-,411**	,822**	1							
VDT	-,330**	,325**	,093	,222*	-,479**	,948**	,941**	1						
DTT	-,342**	,341**	,096	,213*	-,672**	,882**	,886**	,904**	1					
DTP	,017	-,108	-,065	,090	-,447**	,421**	,444**	,434**	,555**	1				
DCT	-,293**	,284**	,098	,214*	-,689**	,896**	,784**	,853**	,968**	,553**	1			
DDF	-,394**	,389**	,092	,207*	-,581**	,800**	,936**	,890**	,954**	,501**	,859**	1		
NPG	-,505**	,501**	,197*	,220*	-,489**	,763**	,768**	,779**	,836**	,085	,802**	,822**	1	
LCT	-,156	,228*	,196*	-,036	-,192*	,175	,252**	,221*	,305**	,067	,265**	,347**	,378**	1

Nota: Spearman (ρ). (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

De acordo com os resultados obtidos, pode-se afirmar que há correlação entre “controle familiar - CFM” e “variação do discurso entre estratégias - VET”, porém, não indicando causalidade (Hair *et al.*, 2010). Embora o coeficiente de correlação esteja indicando a associação entre as duas variáveis, esta associação é inversa à esperada pela hipótese de pesquisa, pois considera que um maior controle familiar está relacionado a uma baixa variação do discurso entre estratégias. Para atender a esta condição, o coeficiente de correlação retornado deveria ser negativo e não positivo. Mesmo sendo estatisticamente significativa, a referida correlação (CFM x VET) possui um coeficiente baixo (0,25) conforme Triola (2013), ou fraco conforme a classificação de Callegari-Jacques (2003).

Todavia, não se confirma a hipótese de pesquisa que considerava uma maior manutenção dos discursos de estratégia em empresas familiares (CFM x VET), inferida a partir das argumentações de Vries (1993), Lodi (1987), Mullins e Schoar (2016), Navarro *et al.* (2017) e Mejia *et al.* (2010), quando tratavam da aversão a mudanças nas estratégias e/ou do posicionamento de longo prazo em empresas familiares.

Devido à dificuldade de comprovar a hipótese inicial de pesquisa, realizou-se uma nova análise, porém com abordagem diferente. Para tal, ao invés de utilizar o nível inserção familiar, as organizações foram separadas em três grupos: alto controle familiar, médio controle familiar e baixo controle familiar. A classificação de empresas familiares em grupos já é utilizada em trabalhos anteriores como em Barontini e Caprio (2005) e Cesari *et al.* (2016). Com o *software SPSS* definiram-se os três grupos evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3 - Agrupamento da variável controle familiar

Grupo	% de controle familiar	Quantidade de empresas
Alto controle familiar	de 80,00 a 100,00	46
Médio controle familiar	de 34,12 a 76,46	19
Baixo controle familiar	de 00,00 a 29,42	45

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

A partir do agrupamento pela variável “controle familiar” procedeu-se a análise de

correlação em cada um dos grupos (baixo, médio e alto controle familiar). Os resultados estão evidenciados na Tabela 4 e demonstram não haver correlação estatisticamente significativa entre as variáveis “controle familiar” e “variação do discurso entre estratégias” por grupo.

Tabela 4 - Correlação entre VET e CFM por grupo

Grupo	Índice de correlação
Alto controle familiar	-,194
Médio controle familiar	-,107
Baixo controle familiar	,152

Nota: *Spearman* (ρ). (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Adicionalmente, uma alternativa para avaliar eventuais diferenças entre tais grupos é a realização de testes de diferenças de médias. Utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* para avaliar a diferença entre os grupos (Hair et al., 2010). Com base nos grupos apresentados na Tabela 3, o teste *Kruskal-Wallis* mostrou que há diferença do nível de “controle familiar” sobre a “variação do discurso entre estratégias”.

Tabela 5 - Comparação de pares no teste *Kruskal-Wallis* para VET

Amostra 1	Amostra 2	Estatística de teste	Erro padrão	Estatística de teste padrão	Sig.	Sig. Aj.
Baixo controle familiar	Médio controle familiar	13,347	8,727	1,529	,126	,379
Baixo controle familiar	Alto controle familiar	20,048	6,688	2,998	,003**	,008**
Médio controle familiar	Alto controle familiar	-6,701	8,699	-,770	,441	1,000

Nota: *Kruskal-Wallis*. (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

O teste reafirma os achados com o teste de correlação, pois quando considerado o grupo com maior controle familiar, a “variação de discurso entre estratégias” também é maior. As múltiplas comparações (Tabela 5) demonstram haver diferenças estatisticamente significantes na “variação do discurso entre estratégias” nos grupos: alto controle familiar e baixo controle familiar. Foram calculadas as médias para os grupos “baixo” e “alto controle familiar”, sendo, respectivamente, 390 e 728. Estes valores indicam que quanto maior a inserção familiar, maior a variação da estratégia. Porém, esperava-se que o resultado indicasse menor variação da estratégia, o que confirmaria a hipótese da pesquisa.

A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações: primeiramente sugere a existência de trocas geracionais. Como foram analisados 15 anos é possível ter ocorrido trocas de gerações no controle e/ou gestão das empresas familiares, o que conforme Freitas e Barth (2011), Freitas e Frezza (2005) e Mullins e Schoar (2016), incorre em mudanças nas formas de condução das empresas. Tais mudanças são percebidas pelos estudos em diferentes permutações da família na empresa: como mudança da propriedade e inserção de familiares em funções de gestão, e em especial pela localização do fundador nestas posições.

Outros estudos como Basco (2014), Chirico, Sirmon, Sciascia e Mazzola (2011) e Miller e Miller (2006), demonstram que trocas geracionais podem resultar em mudanças na forma de condução das organizações. Estas mudanças, segundo os autores, podem ser de

maior ou menor intensidade, dependendo, principalmente, da distância temporal entre as gerações e se na troca constar o fundador, bem como sua posição na empresa. No entanto mudanças geracionais não foram verificadas por não fazerem parte do escopo deste estudo.

A segunda interpretação sugere a existência de maior preocupação com a imagem/reputação nas empresas familiares, resultando em interferência nos relatórios. Havendo menos burocracia em empresas familiares, como sugere Vries (1993), famílias têm mais condições de interferir nos relatórios de administração. Interferências podem ser úteis para justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem da instituição, corroborando em parte o interesse de continuidade/longo prazo em empresas familiares (Jaskiewicz, Block, Combs e Miller, 2017; Mullins e Schoar, 2016; Vries, 1993). Com a possível sensibilidade dos relatórios de administração a interesses de famílias, esses podem estar com maiores variações nos discursos, resultando na relação positiva entre inserção familiar e variação entre estratégias.

Conforme Basco (2014) e Croci et al. (2012), as decisões em empresas familiares também são orientadas pelos reflexos na imagem/reputação da instituição. A possibilidade de organizações preocuparem-se com justificativas de resultados é em parte suportada pela correlação negativa (-0,192) entre “variação do discurso entre estratégias” e “lucratividade”, ou seja, a correlação demonstra que quanto maior a lucratividade, menor a “variação do discurso entre estratégias”. Da mesma forma, os resultados do estudo de Tansey, Spillane e Meng (2014) demonstram alterações nas estratégias de acordo com períodos de recessão.

Esta segunda interpretação tornaria viciada a variável “variação da estratégia” obtida a partir dos relatórios de administração. Porém, corrobora em parte com a argumentação central utilizada para elaboração da premissa da pesquisa, obtida nos estudos de Navarro et al. (2017), Mejia et al. (2010) e Vries (1993), que apresentam empresas familiares com visão de longo prazo e a preocupação das famílias na manutenção da entidade, bem como de sua imagem.

Os dados ainda permitem outras análises de forma complementar. Ao considerar que as *Holdings*, não têm, em tese, estratégias em nível de negócios (ex: Porter), mas corporativas (ex: pela matriz BCG) (Santana, 2017), optou-se em realizar uma análise retirando as *holdings* da amostra e outra agrupando por setor de atuação das demais organizações. A retirada das *holdings* não alterou significativamente os resultados, indicando que não há influência dessas nos dados. Isoladamente, essas empresas não apresentam correlação; porém, isso pode ser explicado devido à pequena quantidade de empresas na amostra.

Ao considerar a associação por setor, também se verifica a pequena quantidade de empresas por setor. Os resultados indicaram que grande maioria dos setores não apresenta correlação. O único setor a apresentar correlação é o “Financeiro e Outros”, com 32 empresas. Porém, como pode ser observada na Tabela 2, a correlação negativa esperada com a “variação do discurso entre estratégias” ocorre, na verdade, entre as variáveis “variação do discurso entre estratégias” e “controle estatal”, com um índice de -0,337, o que corrobora os estudos de Andrews, Boyne, Law e Walker (2009), Llewellyn e Tappin (2003) e Stewart (2004), ao constatam que o setor público é mais burocrático e, com isso, mudanças na estratégia em empresas ligadas, quando ocorrem, são mais morosas. Tal contribuição incrementa as discussões sobre estratégia em empresas estatais no Brasil, o que, consoante Ferreira (2015), ainda são ínfimas.

A partir da Tabela 2 pode ser observado, também, que quanto maior o controle familiar, menor é a quantidade de discurso de estratégia no decorrer dos anos, o que é suportado pela correlação de -0,342 entre as variáveis “controle familiar” e “discurso total”, e com a correlação de -0,505 entre “controle familiar” e “número de páginas dos RAs”, ambos evidenciando a relação negativa entre quantidade de discursos de estratégia e “controle familiar”.

Os resultados são os mesmos quando realizado o teste *Kruskal-Wallis* com a variável “discurso total”, o qual mostra que há diferença estatisticamente significativa do nível de “controle familiar” sobre o “discurso total”. As múltiplas comparações permitem identificar que os grupos com médias diferentes são: alto e baixo controle familiar. Como as médias retornadas para os grupos “baixo” e “alto controle familiar” são, respectivamente, 307 e 140, o teste demonstra que quando o controle familiar é baixo a quantidade total de discurso é maior. Tais resultados reforçam os achados nos estudos de Harris, Martinez e Ward (1994), Tillmann e Grzybovski (2005) e Ward (1988), quando constatam que empresas familiares são menos propensas a comunicar suas estratégias. Harris et al. (1994) asseguram que empresas familiares têm orientação mais “para dentro”, em termos de busca de eficiência, não almejando tanto por relações externas. Por isso a comunicação externa é menor.

Em resumo, o estudo não comprova que empresas familiares têm maior manutenção dos posicionamentos estratégicos e demonstra o oposto: empresas familiares têm maior variação entre os posicionamentos estratégicos (custo e diferenciação) o que pode ser decorrente de trocas geracionais no controle e/ou gestão das empresas, ou pode ser pela maior interferência da família nos relatórios de administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou se a existência de famílias no controle das organizações influencia a manutenção do discurso sobre posicionamento estratégico em empresas listadas na B3. Inicialmente, identificaram-se as estratégias de cada empresa a partir do discurso de estratégia constante em relatórios de administração para cada ano, em um período de 15 anos (de 2002 a 2016). O estudo centrou-se nas estratégias de posicionamento (Porter), de forma que para operacionalizar a identificação da frequência dos discursos de posicionamento utilizaram-se as categorias e subcategorias validadas por Santana (2017).

Os resultados permitem considerar a não comprovação da hipótese central da pesquisa, que considerava haver uma correlação negativa entre o “controle familiar” e a “variação da estratégia”. Ou seja, a hipótese esperava correlação negativa entre as variáveis de forma que, quanto maior a inserção familiar no controle, menor seria a “variação entre estratégias”, o que não ocorreu. Ocorreu o oposto: a correlação foi positiva demonstrando que em empresas familiares a variação entre estratégias é maior.

A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações. Primeiramente, sugere a existência de trocas geracionais. Como foram analisados 15 anos é possível terem ocorrido trocas de gerações no controle e/ou gestão das empresas familiares, e essas trocas geracionais podem incorrer em mudanças nas estratégias como já sugerem estudos anteriores. Tais mudanças geracionais não foram verificadas por não fazerem parte do escopo deste estudo.

A segunda interpretação sugere a existência de maior preocupação com a imagem/reputação nas empresas familiares, resultando em interferência nos relatórios. Pois havendo menos burocracia em empresas familiares, como sugere Vries (1993), famílias têm mais condições de interferir nos relatórios de administração. Interferências podem ser úteis para justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem da instituição. Com possível sensibilidade dos relatórios de administração a interesses de famílias, os RAs podem estar com maiores variações nos discursos resultando na relação positiva entre inserção familiar e variação entre estratégias. Havendo interferências das famílias nos relatórios de administração para justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem da instituição, esta segunda interpretação permite considerar que, em parte, a premissa central do problema de pesquisa é validada. Aqui refere-se a visão de longo prazo e maior interesse na imagem e continuidade do negócio familiar. Interferências em nome de manutenção de imagem/reputação das

organizações não foram contempladas neste estudo por não fazer parte do escopo do mesmo. Outras contribuições sugerem que as estratégias são mais estáveis em empresas com controle estatal, e que empresas familiares são menos propensas a comunicar suas estratégias.

Esta pesquisa pode contribuir para futuros estudos sobre temas de estratégias e variações destas pela presença de famílias nas organizações. A estrutura de cálculo e os achados poderão ser úteis para pesquisas com abordagem qualitativa na forma de testar proposições em estudos de caso. Para empresas e investidores os resultados podem ser úteis de forma que sugerem um olhar diferenciado para os relatórios de empresas quando atendidas as características abordadas no estudo.

Dentre as limitações presentes neste estudo, salienta-se a variável controle familiar foi considerada exclusivamente referente ao ano de 2016 e a existência de interpretação de elementos textuais pelo pesquisador, permitindo, de certa forma, enviesar os resultados, o que foi mitigado com a padronização das buscas dos termos. Algumas observações foram feitas, (como as discussões sobre trocas geracionais e preocupação com a imagem/reputação), mas não puderam ser consideradas ou aprofundadas em função do escopo do estudo.

Destacam-se as possíveis mudanças geracionais no período analisado a qual ano foi controlada neste estudo e possíveis interferências de famílias nos relatórios de administração das empresas. Desta forma, como sugestão de estudos futuros, propõe-se a replicação deste estudo tendo trocas geracionais como variável moderadora (bem como outras mutações no controle e/ou gestão) e realização destes estudos para verificar estatisticamente a maior interferência de famílias nos relatórios. Outras investigações também podem ser realizadas para examinar a relação do controle estatal de empresas com a estratégia destas.

REFERÊNCIAS

- Andrews, R.; Boyne, G. A.; Law, J.; & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), p. 57-80.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), p. 643-650.
- Barontini, R.; & Caprio, L. (2005). The effect of family control on firm value and performance: evidence from continental europe. *European financial management*, 12(5), p. 689-723.
- Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: does strategic behaviour matter?. *International Small Business Journal*, 32(8), p. 967-995.
- Berle, A. A.; & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. (1. ed.) New Brunswick: Transaction publishers.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), p. 219-224.
- Burkart, M.; Panunzi, F.; & Shleifer, A. Family firms. *The journal of finance*, 58(5), p. 2167-2201.
- Callegari-Jacques, S. M. (2003). *Bioestatística: princípios e aplicações*. Porto Alegre: Artmed.
- Capalonga, G. (2008). *As estratégias percebidas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e da tipologia: um estudo com empresas gaúchas*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

- Caregnato, R. C. A.; & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto contexto enferm*, 15(4), p. 679-684.
- Castro, A. B.; Possas, M. L.; & Proença, A. (1996). *Estratégias empresarias na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Cesari, A.; Gonenc, H.; & Ozkan, N. (2016). The effects of corporate acquisitions on CEO compensation and CEO turnover of family firms. *Journal of corporate finance*, 38(1), p. 294-317.
- Chandler Junior, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chirico, F.; Sirmon, D. G.; Sciascia, S.; & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), p. 307-326.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), p. 19-39.
- Claessens, S.; & Yurtoglu, B. B. (2012). Corporate governance in emerging markets: a survey. *Emerging Markets Review*, 15(1), p. 1-33.
- Croci, E.; Gonenc, H.; & Ozkan, N. (2012). CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), p. 3318-3335.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 25(4), p. 383-409.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, Organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(12), p. 3-25.
- Diehl, C. A. (2004). *Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado*. Tese de Doutorado Engenharia de Produção e Sistema, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil
- Diehl, C. A.; Souza, M. A.; & Hansen, P. B. (2010). Estrutura analítica para identificação da estratégia praticada: um estudo em duas empresas de serviços. *Revista Universo Contábil*, 6(3), p. 06-28.
- Family Firm Institute. (2017). Base de dados global, 2014. Recuperado em 29 de julho de 2017, de <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>.
- Ferreira, D.; & Rezende, M. (2007). Corporate strategy and information disclosure. *RAND Journal of Economics*, 38(1), p. 164-184.
- Ferreira, E. R. A. (2015). *O estrategizar de uma família: análise do processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar capixaba sob a ótica da estratégia como prática social*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil.
- Freeman, R. E.; & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), p. 88-106.

- Freitas, C. A.; & Hoffmann, V. E. (2012). A percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(2), p. 1-25.
- Freitas, E. C.; & Barth, M. (2011). Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 7(3), p. 158-185.
- Freitas, E. C.; & Frezza, C. M. M. (2005). Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 2(1), p. 31-43.
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. (5. ed.) São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; & Tatham, R. L. *Multivariate data analysis*. (7. ed.) Uper Saddle River: Prentice Hall.
- Harris, D.; Martinez, J. I.; & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business?. *Family business review*, 7(2) p. 159-174.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard business review*, 67(6), p. 139-143.
- Hoffmann, V. E.; Procopiak Filho, J. A.; & Rossetto, C. R. (2008). As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú-SC. *Ambiente Construído*, 8(3), p. 21-35.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2014). Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. (12. ed.) São Paulo: IBGC.
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Manual IFC de Governança para empresas familiares. (2. ed.) Corporação Financeira Mundial Grupo Banco Mundial, Pennsylvania, 2008. Recuperado em 29 de julho de 2017, de <https://pt.scribd.com/doc/59869513/IFC-Family-Business-Governance-Handbook-Portuguese>.
- Jaskiewicz, P.; Block, J. H.; Combs, J. G.; & Miller, D. (2017). The effects of founder and family ownership on hired CEOs' incentives and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), p. 73-103.
- Kald, M.; Nilsson, F.; & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11(3), p. 197-212.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations And Society*, 22(2), p. 207-232.
- Llewellyn, S.; & Tappin, E. (2003). Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies*, 40(4), p. 955-982.
- Lodi, J. B. (1987). A empresa familiar. (3. ed.) São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1969). Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de administração de empresas*, 9(1), p. 5-32.
- Lorino, P.; & Tarondeau, J. C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 1(1), p. 307-328.
- Marconi, M. A.; & Lakatos, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. (8. ed.) São Paulo,

Altas.

Mejia, L. R. G.; Kintana, M. L.; & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of management journal*, 46(2), p. 1-30.

Mejia, L. R. G.; Makri, M.; & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), p. 223-252.

Miller, I. L. B.; & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6)p. 731-746.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B; & Lampel, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (2. ed.) Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California management review*, 1(1), p. 11-24.

Mintzberg, H.; & Mchugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 30(1), p. 160-197.

Mullins, W.; & Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), p. 24-43.

Navarro, C. L. C.; Hernández, S. B.; & Jaime, M. P. (2017). The influence of cooperative relations on geographical expansion and diversification strategies in family firms. *International Business Review*, 26(4), p. 764-773.

Oliveira, I. C. J. (2007). *Processo de formação de estratégias em restaurantes: um estudo de múltiplos casos*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Porter, M. E. (2009). *Competição*. (ed. rev. e ampl.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. (1998). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (33. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Procopiak Filho, J. A. (2006). *Estratégias e stakeholders em organizações da indústria da construção civil em Balneário Camboriú - SC*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil.

Rodríguez, A. R. R.; & Navarro, J. R. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), p. 981-1004.

Rossetto, C. R; Rossetto, A. M. (2001). O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações. *Anais do Encontro nacional de engenharia de produção*, Salvador, BA, Brasil, 21.

Sabino, B. S.; Procopiak, J.; Hoffmann, R. A.; & Hoffmann, V. E. (2005). A importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. *Turismo visão e ação*, 7(2), p. 341-354.

- Santana, T. A. M. (2017a). Relação de categorias e subcategorias sobre prioridades estratégicas validadas - método *Delphi* (Working Paper).
- Santana, T. A.M. (2017b). Relação entre as opções estratégicas e os elementos de gestão estratégica de custos: um estudo em companhias listadas na BM&FBOVESPA. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Scholes, E.; & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long range planning*, 31(2), p. 227-238.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), p. 1-36.
- Silva, A.; Souza, T. R.; & Klann, R. C. (2016). Tempestividade da informação contábil em empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 56(5), p. 489-502.
- Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), p. 16-21.
- Tansey, P.; Spillane, J. P.; & Meng, X. (2014). Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Construction Management and Economics*, 32(8), P. 705-724.
- Tillmann, C.; & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12(32), p. 45-61.
- Triola, M. F. (2013). Introdução à estatística atualização da tecnologia. (11. ed.) Rio de Janeiro: ROTAPLAN.
- Tzu, S. (2006). *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: (11. ed.) Porto Alegre: L&PM.
- Vries, M. F. R. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), p. 312-323.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family business review*, 1(2), p. 105-117.
- White, G. P. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(3), p. 42-61.
- Wrubel, F. (2009). Informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas por companhias abertas brasileiras. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.