

ESTILO DE LIDERANÇA E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR ALIMENTÍCIO

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Tatiane Meurer, Doutor/Ph.D. Franciele Beck

FURB, Blumenau, SC, Brazil

Resumo/Abstract

Este estudo busca compreender como o estilo de liderança e o sistema de controle gerencial se moldam para promover a inovação de produtos e processos em empresas familiares. Aplicou-se a fenomenografia, para capturar as variações dos entendimentos e práticas de inovação em empresas familiares do setor alimentício. Os dados contemplam 15 entrevistas semiestruturadas com gestores de topo. Por meio dos relatos dos entrevistados, propomos três temas categóricos que determinam como a inovação é praticada: (i) necessidade, (ii) tendência e (iii) oportunidade. Adicionalmente, constatamos que os entrevistados que possuem o estilo de liderança referente, especialista e participativo, são mais propícios a apresentar com mais relevância as alavancas do sistema de crenças e interativo, se sobressaindo pelas práticas de inovação por necessidade e oportunidade. Enquanto, os entrevistados que dispõem de uma liderança autocrática, identificamos que o sistema de limites se evidenciou com maior grau para essas organizações e estes se destinam a praticar a inovação por meio de tendência. Diante dos resultados obtidos, torna-se possível orientar os gestores no entendimento sobre a importância que o estilo de liderança e as alavancas de controle gerencial têm em relação a prática da inovação em empresas familiares do setor alimentício.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

ESTILO DE LIDERANÇA E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR ALIMENTÍCIO

RESUMO

Este estudo busca compreender como o estilo de liderança e o sistema de controle gerencial se moldam para promover a inovação de produtos e processos em empresas familiares. Aplicou-se a fenomenografia, para capturar as variações dos entendimentos e práticas de inovação em empresas familiares do setor alimentício. Os dados contemplam 15 entrevistas semiestruturadas com gestores de topo. Por meio dos relatos dos entrevistados, propomos três temas categóricos que determinam como a inovação é praticada: (i) necessidade, (ii) tendência e (iii) oportunidade. Adicionalmente, constatamos que os entrevistados que possuem o estilo de liderança referente, especialista e participativo, são mais propícios a apresentar com mais relevância as alavancas do sistema de crenças e interativo, se sobressaindo pelas práticas de inovação por necessidade e oportunidade. Enquanto, os entrevistados que dispõem de uma liderança autocrática, identificamos que o sistema de limites se evidenciou com maior grau para essas organizações e estes se destinam a praticar a inovação por meio de tendência. Diante dos resultados obtidos, torna-se possível orientar os gestores no entendimento sobre a importância que o estilo de liderança e as alavancas de controle gerencial têm em relação a prática da inovação em empresas familiares do setor alimentício.

Palavras-chave: Estilo de Liderança. Sistema de Controle Gerencial. Inovação. Empresas Familiares.

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização do mercado econômico, ser inovador e criativo não é mais uma opção para as empresas que buscam o sucesso dos negócios (Sa'adon, Amir & Amiruddin, 2019). A inovação é considerada a criação e a implementação de produtos novos, serviços e processos que proporcionam melhorias significativas para organização (Chenhall & Moers, 2015). As empresas familiares também optam pelo processo de inovação para o seu crescimento econômico, em virtude do retorno financeiro ser altamente satisfatório, quando a empresa inova em um determinado produto ou serviço (Baykal, 2018).

Em meio à amplitude de estudos que caracterizam as empresas familiares, Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 25) consideram uma empresa familiar, aquela em que “sua visão é moldada e perseguida por uma coalizão dominante controlada por uma família ou um pequeno número de famílias”. Destaca-se que o envolvimento dos membros familiares na administração da empresa, aumenta a capacidade da família de influenciar a estratégia dos negócios (Zahra, 2005; Migliori, De Massis, Maturro & Paolone, 2020).

Em função desse contexto, uma parte essencial da gestão é coordenar as atividades das pessoas, bem como, direcionar os objetivos e as metas da empresa, por conseguinte, o processo de liderança se torna um papel fundamental (Mullins, 2002; Wang, 2005). Salienta-se que na literatura, há diferentes definições e classificações em relação aos estilos de liderança (Mullins, 2002; Wang, 2005). Em específico, nas empresas familiares há estilos de liderança que são proeminentes nessas empresas (Fries, Kammerlander & Leitterstorf, 2020), como a liderança participativa, autocrática, *laissez-faire*, especialista e referente (Dyer, 1986; Sorenson, 2000).

Estudos indicam que os estilos de liderança podem se diferenciar, em razão das organizações disporem de diferentes características gerenciais (Mullins, 2002; Wang, 2005). Não obstante, no âmbito das empresas familiares, a cultura proeminente dessas empresas, demonstra uma abordagem diferente no comportamento gerencial (Dyer, 1986; Sorenson,

2000), o que neste trabalho é considerado em termos de estilo de liderança e uso do sistema de controle gerencial, no que concerne a prática de inovação nesta modalidade de organizações.

Destaca-se ainda que, as práticas de inovação em uma organização percorrem pelo SCG, em virtude de que o SCG é amplamente reconhecido por controlar as atividades de inovação (Strauß & Zecher, 2013; Lill, Wald & Munck, 2020). Para que esse controle se materialize, Simons (1995) argumenta que o controle da estratégia dos negócios é composto por quatro alavancas de controle, que abrangem o sistema de crenças, limite, diagnóstico e interativo.

De acordo com Abernethy, Bouwens e Van Lent (2010), apesar da importância da liderança em explicar o comportamento da empresa, pouca atenção tem sido dada ao estilo de liderança nas organizações familiares. Oro e Lavarda (2019) também ressaltam que no contexto das empresas familiares, não se têm muitas evidências empíricas acerca de como o SCG auxilia o processo de inovação.

Assim, com o propósito de potencializar a discussão atrelada as práticas de inovação (Baykal, 2018), em específico capturar os entendimentos e práticas de inovação, empregamos a fenomenografia (Marton, 1986; Conz, Lamb & De Massis, 2020), uma abordagem que possibilita capturar as variações na maneira como os gestores compreendem e praticam a inovação nas empresas familiares.

Diante disso, designa-se a seguinte questão de pesquisa: Como o estilo de liderança e o sistema de controle gerencial se moldam para promover as práticas de inovação de produtos e processos em empresas familiares? Dado o exposto, o objetivo desta pesquisa consiste em compreender como o estilo de liderança e o sistema de controle gerencial se moldam para promover as práticas de inovação de produtos e processos em empresas familiares.

Contudo, enfatizamos a relevância da pesquisa qualitativa que conforme Khalili (2016), pesquisas futuras sobre liderança e inovação devem seguir uma abordagem qualitativa para examinar o comportamento dos líderes e a inovação na organização. Adicionalmente, reconhecemos a importância dessa pesquisa em analisar esses elementos conjuntamente, conforme Cruz, Frezatti e Bido (2015), uma série de estudos analisaram a associação do estilo de liderança e a inovação, assim como, estilo de liderança e sistemas de controle gerencial, entretanto, a associação desses elementos foi tratada de forma isolada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sistema de controle gerencial

O sistema de controle gerencial é definido como “um conjunto de muitos controles formais e informais de entrada, processo e saída que são usados pela administração para atingir as metas organizacionais” (Chenhall & Moers, 2015, p. 1). Em consonância, para Sa’adon et al. (2019) o SCG concerne em um sistema que se compõem de vários mecanismos de controle, dos quais estes são usados para as várias necessidades da organização para atingir seus objetivos.

Assim, os sistemas de controle gerencial são utilizados pelos membros da alta administração para estabelecer as crenças, formalizar limites sobre determinados comportamentos estratégicos, definir e medir elementos inseridos de desempenho e motivar discussões e debates em relação as incertezas estratégicas (Simons, 1994).

Reconhecido pelas quatro alavancas de controle que são desmembradas por sistemas de crenças, sistemas de limites, sistema de diagnóstico e sistema interativo (Simons, 1995), que conforme Cruz et al. (2015), este *framework* tem sido amplamente utilizado em pesquisas de controle gerencial (Abernethy & Brownell, 1999; Widener, 2007; Sa’adon et al., 2019).

O sistema de crenças são sistemas formais que auxiliam e orientam o direcionamento da estratégia da organização (Simons, 1994, 1995), o qual compete a gerência comunicar constantemente os valores básicos e a missão da organização, alinhada às estratégias (Sa’adon et al., 2019; Simons, 1995).

A restrição refere-se ao sistema de fronteira (limites), em que esta age em oposição ao sistema de crenças (Widener, 2007). O sistema de limites, são sistemas formais que são utilizados pela alta administração com o intuito de estabelecer regras e limites explícitos que devem ser respeitados pela organização como um todo (Simons, 1994), para diminuir os riscos indesejáveis de comportamento (Sa’adon *et al.*, 2019; Simons, 1995).

O sistema de controle de diagnóstico, caracterizado como sistemas de *feedback* formais (Simons, 1994), concerne a comunicação de monitoramento do desempenho das importantes atividades realizadas pela empresa (Sa’adon *et al.*, 2019; Simons, 1995), objetivando assim, motivar os colaboradores a atingirem os objetivos preestabelecidos pela organização (Simons, 1995).

Por fim, o sistema de controle interativo são sistemas formais, usados pelos membros da alta administração para se envolver regularmente nas atividades de decisão de seus subordinados (Simons, 1994), para abarcar o incentivo da discussão e do processo de aprendizado pertencente à incerteza estratégica dos negócios (Sa’adon *et al.*, 2019; Simons, 1995).

Coletivamente, essas quatro alavancas dos sistemas de controle gerencial estabelecem a estrutura para quem controla a estratégia de negócios em uma organização (Simons, 1994). E quando se aborda o contexto das empresas familiares, a centralidade dos fundadores e proprietários (membros familiares ou não familiares) são os impulsionadores para mobilizar a evolução da empresa e conseqüentemente o uso do SCG (Moilanen, 2008).

2.2 Estilo de liderança

A liderança constantemente está sobreposta à personalidade do proprietário fundador, e por essa razão, ela afeta a cultura organizacional e o estilo gerencial moldando assim a estratégia organizacional (Baykal, 2018). É um exercício complexo, em que os líderes inspiram seus seguidores e retratam a importância da missão e das metas da organização, influenciando-os a pensarem de forma criativa para obterem um desempenho que superem as suas expectativas (Villaluz & Hechanova, 2019; Alblooshi *et al.*, 2020).

Os valores e princípios dos líderes são vistos como uma fonte significativa da cultura organizacional para originar a integração interna de todos os membros da organização, para alcançarem seus objetivos corporativos (Efferin & Hartono, 2015). Em paralelo, Alblooshi *et al.* (2020) argumentam que os líderes fornecem orientação, apoio e aconselham seus colaboradores sobre as prioridades organizacionais.

No entanto, a liderança muitas vezes varia de uma organização para outra, e por consequência, não há uma definição universal para os estilos de liderança (Alblooshi *et al.*, 2020). A Tabela 1 apresenta os principais estilos de liderança em empresas familiares com base em Dyer (1986).

Tabela 1
Estilo de liderança em empresas familiares

Estilo de liderança	Características e comportamentos
Autocrático	São líderes que tomam decisões sem consultar os outros, valorizam as hierarquias e são mais destinados para as tarefas do que para as pessoas (Dyer, 1986).
Especialista	É descrito pelo conhecimento e experiência de ambos os funcionários na gestão e não gestão da empresa. O papel da liderança é definido pelas capacidades e o conhecimento especializado e não hierarquia ou status (Dyer, 1986).
<i>Laissez-faire</i>	A grande quantidade de autonomia repassada aos funcionários é o que define esse estilo de liderança. Os líderes proporcionam uma ampla definição dos objetivos estratégicos da organização, mas não intervêm nos procedimentos para alcançar esses objetivos (Dyer, 1986).

Participativo	Os líderes participativos são descritos por sua tomada de decisão inclusiva. É o estilo de liderança que preza o raciocínio dos funcionários, ambos familiares e não familiares, para chegar a uma conclusão e assim, encontrar soluções coletivamente (Dyer, 1986).
Referente	Os líderes referentes são descritos pela admiração e lealdade que seus funcionários tem por eles, no qual exerce seu poder de referência por antiguidade ou posição. A liderança referente é baseada na confiança dos funcionários e no desejo de se identificar ou emular o líder (Dyer, 1986).

Fonte: Adaptado de Fries et al. (2020)

Em meio a amplitude de estilos de liderança que há nas empresas familiares, em particular, nessas organizações os líderes têm o controle da organização e do desenvolvimento dos mecanismos e fatores que incentivam e que tornam uma cultura inovadora. Dessarte, os líderes são capazes de influenciar a inovação na organização quando engajam seus funcionários a inovar, enfatizam o desenvolvimento de habilidades de inovação entre os funcionários, e principalmente, quando valorizam e recompensam os esforços de inovação (Villaluz & Hechanova, 2019).

Assim, o amplo papel de um líder em todos os níveis organizacionais, é fundamental para liderar os processos inovadores de uma organização até que a inovação proposta seja atingida (Crossan & Apaydin, 2010).

2.3 Inovação

As empresas são capazes de introduzir em seus métodos de trabalho, diversos fatores de produção e processos que melhoram sua produtividade e seu desempenho (OCDE, 2004). Em função disso, com a finalidade de melhorar o nível de desempenho da organização e em respostas às mudanças do conhecimento tecnológico e gerencial, a pressão do ambiente externo e a competição entre setores, levam as organizações adotarem os processos de inovação para garantirem um comportamento adaptativo e assim, aumentar a extensão e a qualidade dos serviços (Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009).

Quando se olha para o contexto das empresas familiares, há razões teóricas muito importantes que distinguem as empresas familiares das não familiares, no que concerne aos processos de estratégias e inovação das empresas, como as características típicas que estão associadas as empresas familiares, o olhar de longo prazo da organização, a preservação parcimoniosa dos recursos e a preservação às perdas de controle (Alberti & Pizzurno, 2013).

Diante dessas características que delineiam o contexto das empresas familiares, em específico das suas particularidades e sua visão de sucesso passada por várias gerações, refletem na necessidade de sobrevivência da organização a longo prazo, e assim, os processos inovadores se tornam ainda mais relevantes (Cruz & Nordqvist, 2012; Hauck & Prügl, 2015).

A inovação, é amplamente reconhecida como uma mudança que envolve um grau relevante de novidade para a empresa (OCDE, 2004). Assim, a inovação pode ser caracterizada como produtos, sendo considerados bens e serviços e/ou processos novos e aprimorados (OCDE, 2004). Assim, a inovação é considerada uma ideia nova para a organização como um todo, para um setor específico ou para uma subunidade organizacional, o qual visa garantir um comportamento adaptativo a mudanças, devido à pressão do ambiente externo (Damanpour et al., 2009).

Conforme Crossan e Apaydin (2010), a primeira definição do termo inovação foi proposta pelo autor Schumpeter em 1920, no qual definiu esse termo como “um novo bem ou uma nova qualidade de um bem; um novo método de produção; um novo mercado; uma nova fonte de abastecimento; ou uma nova estrutura organizacional” (p. 1155), ou seja, a definição enfatiza um aspecto da novidade para a organização.

Assim, levando em consideração as diversas definições de inovação existentes na literatura, constata-se que não há um padrão nas definições presentes na literatura, no entanto

as semelhanças nas definições giram em torno de um novo produto, uma novidade e novas ideias para o indivíduo ou para a unidade organizacional. Em particular nesta pesquisa, adotamos a definição de inovação proposta por Utterback e Abernathy (1975), o qual tratamos de inovação de produtos e processos.

Em síntese, a inovação de produto concerne a introdução de um produto ou serviço novo ou visivelmente distinto dos produtos ou serviços já existentes na organização, visando o foco no mercado (Gopalakrishnan, Bierly & Kessler, 1999). Enquanto a inovação de processos, tange à novas ferramentas ou métodos de produção que normalmente melhoram a criação ou introdução de um produto ou serviço, dos quais estes processos inovadores podem agregar valor ao consumidor final, através de melhorias de qualidade e confiabilidade, dando foco à atividade interna da organização (Chang et al., 2015).

3 METODOLOGIA

Diante do objetivo do estudo, concentrou-se nas experiências e práticas que os gestores de topo das empresas investigadas têm acerca da inovação de produtos e processos, e assim, aplicou-se uma metodologia interpretativista, a fenomenografia. Conforme Conz et al. (2020), a fenomenografia consiste na variância e busca capturar as variações na forma como um indivíduo entende um fenômeno e como esses entendimentos determinam algumas práticas.

Assim, o pesquisador mantém o foco na captação do significado de um fenômeno que os participantes atribuem, e não ao significado que os pesquisadores trazem, em decorrência, os significados dos participantes podem ter outras perspectivas sobre um fenômeno e apresentarem visões diferentes (Creswell, 2014). Vale ressaltar que para reduzir o viés do pesquisador, alguns fenomenógrafos se afastam do conhecimento prévio da literatura e se concentram apenas nos dados obtidos nas entrevistas (Tight, 2016).

Para Marton (1986), a fenomenografia é uma abordagem para responder determinadas questões sobre pensamentos e aprendizagem, em que o ponto de partida da fenomenografia é relacional, em específico, é a relação entre o indivíduo e um aspecto do mundo, em que o pesquisador busca descrever como um aspecto do mundo se parece para o indivíduo. Não obstante, Santos et al. (2018) afirmam que a fenomenografia concerne em um método de pesquisa que objetiva à apreensão de diversas concepções que um indivíduo tem acerca de um fenômeno, partindo dos pressupostos de que os indivíduos, com base em suas vivências, possuem diferentes maneiras de experienciar a realidade.

Mais especificamente, Marton (1986), elucida que ao investigar a compreensão das pessoas referente determinados fenômenos, conceitos e princípios, os pesquisadores podem descobrir que cada fenômeno, conceito ou princípio pode apresentar diferentes compreensões. Em particular, o foco da fenomenografia está no conteúdo do que é pensado, ao invés da maneira de pensar, isto é, como as pessoas percebem um fenômeno e não como esse fenômeno realmente é (Marton, 1986).

3.1 Seleção das empresas analisadas

As empresas investigadas na presente pesquisa, se encontram na base de dados da EMIS® - *Emerging Markets Information Service*, em específico filtrou-se as empresas do setor alimentício. Assim, optou-se pelas empresas S.A. fechadas e LTDA consideradas de médio (de 100 a 499 funcionários) e grande porte (a partir de 500 funcionários) conforme Sebrae (2006).

É oportuno ressaltar, que as escolhas para seleção das empresas ocorreram por vários motivos. Em primeiro lugar, optou-se pelas empresas S.A. fechadas e LTDA de médio e grande porte, em virtude que dentre as definições de empresas familiares existentes na literatura, conforme Chua et al. (1999), muitos pesquisadores têm dificuldades de enquadrarem as companhias abertas nas definições de empresas familiares, pelo grande envolvimento do mercado nessas organizações, em que a essência da família pode ser modificada.

Outro motivo concerne a abordagem teórica proposta por Simons (1995), o qual se faz fundamental analisar as empresas de médio e grande porte, uma vez que é necessário que essas empresas apresentem uma estrutura de gestão robusta, à título do SCG. Por fim, priorizou-se as empresas do setor alimentício, visto ser um setor altamente dinâmico e competitivo (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008). Conforme de Carvalho e de Araújo (2017), a inovação é fundamental para o setor de alimentos, em razão de que cada vez mais os consumidores estão exigindo novos produtos que demandam de sabores diferenciados, nutrição, segurança e qualidade.

Além disso, o perfil dos entrevistados foi selecionado de forma que sejam membros familiares ou não familiares, que participem da gestão de topo da empresa, como diretor, vice-presidente e diretores como *Chief Financial Officer* (CFO) ou *Chief Executive Officer* (CEO), incluindo homens e mulheres. Estes critérios foram considerados pelo motivo que os membros da alta gestão da empresa formulam e delimitam os processos estratégicos e inovadores para organização, e ainda, visto a dificuldade em entrevistar o membros familiares, são gestores que estão mais próximos dos membros familiares, que ocasionalmente possam ter percepções semelhantes.

Para garantir a maior variação possível, seguiu-se as recomendações de Conz et al. (2020), em que o pesquisador encerra a coleta dos dados quando observar a saturação nos relatos dos entrevistados. Assim, 13 empresas participaram da pesquisa conforme retrata a Tabela 2.

Tabela 2
Caracterização das empresas analisadas

Empresa	Ano de fundação	Nº de geração	Nº de funcionários	Estado
A	1956	2 ^a	900	RS
B	1996	1 ^a	300	SC
C	1915	5 ^a	700	SC
D	1951	3 ^a	140	SC
E	1891	1 ^{a*}	800	RS
F	1952	3 ^a	6.000	SP
G	1948	3 ^a	3.300	SC
H	1974	3 ^a	1.820	SC
I	1915	4 ^a	600	MG
J	1979	1 ^a	1.900	SP
K	1938	4 ^a	3.200	SP
L	1925	3 ^a	1.500	SC
M	1954	3 ^a	360	PR

Nota: A empresa E foi adquirida por uma outra empresa familiar que está na sua 1^a geração no comando.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Procedimentos para a coleta de dados

Há diferentes fontes de informações em que se pode capturar a compreensão de como um aspecto do mundo concebem para as pessoas. Entretanto, para realização da coleta de dados fenomenográficos, a entrevista tem sido o método principal (Marton, 1986).

Diante dos mais diversos *designs* de entrevista, procedeu-se com entrevistas semiestruturadas. Assim, as perguntas foram projetadas para capturar a variação máxima dos entendimentos e práticas dos entrevistados, sobre os aspectos de sua realidade (Conz et al., 2020), em síntese, capturar como os gestores entendem a inovação no setor alimentício, e a maneira como essas empresas praticam inovação.

O roteiro de entrevista contempla cinco blocos. O primeiro bloco, destina-se em identificar o perfil do participante e a sua atuação profissional na organização. O segundo bloco, consiste em verificar como acontece o envolvimento dos membros familiares na organização.

Na sequência, o terceiro bloco objetiva compreender o modelo de gestão da empresa em relação ao uso do sistema de controle gerencial, visando se a empresa faz uso das quatro alavancas de controle.

Em seguida, no quarto bloco de perguntas buscou-se identificar o estilo de liderança que há nas empresas analisadas. No que tange ao quinto e último bloco de perguntas, projetou-se duas perguntas principais e abertas para capturar as variações dos entendimentos e práticas da inovação. Além disso, foram realizadas perguntas secundárias como: (i) você pode dar mais detalhes sobre isso, e (ii) você consegue exemplificar isto, para capturar um esclarecimento mais profundo das visões e experiências dos entrevistados.

Na plataforma do *LinkedIn*® realizou-se a busca pelas empresas que se encontram na base de dados da EMIS®, em que optou-se pelas empresas que possuem o controle acionário entre os membros familiares e pelas empresas que possuem a família na gestão da empresa. Em seguida, verificou-se os membros que fazem parte da gestão de topo da empresa e assim, enviou-se o convite para se conectar com este. Mediante o aceite da conexão, foram enviados os convites da entrevista e em paralelo, o protocolo ético do estudo, que denota a finalidade e as diretrizes da entrevista.

Desta forma, as entrevistas foram realizadas online, pelo *Google Meet*, *Teams* e *Skype*. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com o consentimento dos entrevistados. A Tabela 3 demonstra do perfil dos entrevistados.

Tabela 3
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Membro familiar	Função	Tempo de empresa	Data da entrevista	Duração (minutos)
Entrevistado 1	Não	Diretor Operacional	10 meses	15/01/2021	44
Entrevistado 2	Não	Diretor Financeiro	2 anos	21/01/2021	59
Entrevistado 3	Sim	Diretor Executivo	19 anos	05/04/2021	49
Entrevistado 4	Sim	Diretor Comercial	20 anos	12/04/2021	28
Entrevistado 5	Sim	Presidente	35 anos	15/04/2021	76
Entrevistado 6	Não	Diretor Comercial e Marketing	7 anos	22/04/2021	74
Entrevistado 7	Não	Diretor Industrial	11 anos	03/05/2021	39
Entrevistado 8	Sim	Diretor Comercial	23 anos	07/05/2021	40
Entrevistado 9	Não	Diretor Comercial e Marketing	2 anos	20/05/2021	35
Entrevistado 10	Não	Diretor Comercial e Marketing	2 anos	25/05/2021	47
Entrevistado 11	Não	Diretor Financeiro	15 anos	26/05/2021	59
Entrevistado 12	Sim	Sócio-fundador	41 anos	04/06/2021	49
Entrevistado 13	Não	Diretor Comercial	18 anos	25/06/2021	44
Entrevistado 14	Não	Diretor de Operações	10 anos	01/07/2021	50
Entrevistado 15	Sim	Vice-presidente	10 anos	08/07/2021	25

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, entrevistou-se 15 gestores, sendo 6 membros familiares e 9 membros não familiares. As entrevistas ocorreram entre Janeiro e Julho de 2021, em um total de 11h58m, resultando em 165 páginas de transcrição.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para a análise dos dados, adotou-se a análise fenomenográfica, seguindo as orientações de Marton (1986) e Conz et al. (2020). As entrevistas foram transcritas e na sequência importadas para o *software* NVivo PLUS, para realização da codificação. Conforme Marton (1986), ao investigar a compreensão das pessoas sobre determinados fenômenos, o pesquisador pode descobrir que cada fenômeno pode apresentar compreensões qualitativamente diferentes, e assim, há um desafio para desvendar os diferentes entendimentos que as pessoas têm sobre determinados fenômenos e classificá-los em dadas categorias conceituais.

Assim, na primeira fase de análise, conforme Marton (1986) o pesquisador procede na busca pela seleção das narrativas, baseado na relevância. Diante disso, o processo de codificação, foi constituído para capturar as relevâncias nas narrativas de como os gestores entendem a inovação na empresa e, posteriormente, quais são as práticas de inovação de produtos e processos que são adotados pelos gestores.

Conz et al. (2020) ressaltam que a forma “como”, permite identificar as variações dos entendimentos do fenômeno estudado, em contrapartida a forma “qual” visa verificar as práticas do fenômeno. Não obstante, também codificou-se as narrativas que denotam o envolvimento da família, o estilo de liderança que há na organização e as ferramentas de uso do sistema de controle gerencial relacionados ao sistema de crenças, limite, diagnóstico e interativo.

A segunda fase da análise fenomenográfica, conforme Marton (1986) visa o conjunto de significados descobertos. Assim, realizou-se o agrupamento dos entendimentos de inovação em categorias de acordo com suas semelhanças e diferenças, isto é, comparou-se cada narrativa contrastando uma as outras, a fim de procurar semelhanças e distinções entre os entendimentos dos entrevistados.

Para cada categoria, foram escolhidas as citações mais relevantes de como os gestores entendem inovação, focando na visão geral sobre esse termo. Assim, foi possível comparar as semelhanças e diferenças dos entendimentos em cada grupo e dentro dos grupos. Posteriormente, a mesma análise foi realizada nas práticas de inovação pelos gerentes.

Na terceira e última fase de análise, buscamos explicar como os gestores entendem e praticam inovação de acordo com seu estilo de liderança e sob a abordagem teórica de Simons (1995), em particular, analisar como se moldam o estilo de liderança e as quatro alavancas do SCG para promover as práticas de inovação.

Preliminarmente, realizamos a leitura das categorias das codificações para verificar os entendimentos de inovação, e em seguida, a leitura para verificar quais são as práticas de inovação associando paralelamente o entendimento de como o estilo de liderança e o uso SGC vão se adaptando para as práticas de inovação. Assim foi possível desvendar como esses elementos se adaptam para promoverem as práticas de inovação nas empresas familiares.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Inovação para as empresas familiares

Aderindo aos processos de análise fenomenográfica, quando indagamos os entrevistados sobre “O que significa inovação na empresa?”, o qual é uma das questões centrais do roteiro de entrevista, a análise das entrevistas favoreceu para que encontrássemos o significado da inovação para as empresas analisadas.

Diante disso, identificou-se nos relatos dos entrevistados dois entendimentos qualitativamente diferentes de inovação para as empresas familiares investigadas: *inovação de produtos (novos ou aprimorados)* e *inovação de processos*.

Além disso, quando abordamos a segunda questão central do estudo “Como vocês praticam inovação na empresa?” foi possível identificar por meio das experiências e vivência dos entrevistados três práticas de inovação, e assim, chegamos aos três temas categóricos, o qual determinam como a inovação é praticada: *necessidade*, *tendência* e *oportunidade*, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

Compreensão e práticas de inovação

Inovação de Produtos (novos ou aprimorados)	Inovação de Processos
Compreensão de inovação	
A inovação é trazer produtos melhores e novos para o mercado que o consumidor espera, ou seja, é trazer produtos bons, de qualidade, para que o	Inovação não é só portfólio de produtos mas os processos também né. Os processos são equipamentos novos, tecnologia na verdade né (Entrevistado 4).

<p>consumidor aceite o produto e passe a comprar aquele produto (Entrevistado 7).</p> <p>Inovar, inovação pode ser um novo produto, mas pode ser um produto existente, com uma embalagem diferente, num formato diferente, a gente pode adaptar a quantidade do produto no pacote pra adequar a necessidade do consumidor. Toda mudança que a gente possa fazer, inclusive de gerar produtos novos para o mercado, pode entrar nesse pacote de inovação (Entrevistado 1).</p>	<p>Inovação está muito ligada ao que eles veem mais palpável do negócio, que é todo o processo do produto, então tudo que está ali ao redor, o processo industrial, o processo de embalagem, o processo de desenvolvimento da formulação [...] tudo isso é um cerne de inovação natural da empresa (Entrevistado 11).</p>
Práticas de inovação por necessidade	
<p>É olhar para o mercado, entender o que que o mercado está pedindo em termos de produto, é pensar no produto, é se o produto vai ser aceito pelo consumidor, pelo mercado e vai ser bom, em termos de rentabilidade, a gente desenvolve né. Ou inova um produto novo, ou inova um já existente né, adequa um já existente nas condições que o mercado pede né (Entrevistado 1)</p>	<p>Toda vez que você inovar um produto, automaticamente você precisa inovar seu processo, então inovação de produto e processo eles andam juntos, porque quando você inova um produto você precisa inovar seu processo, você não consegue fazer um produto novo com o mesmo processo, você tem que melhorar seu processo, mudar o processo, ou trocar o processo (Entrevistado 7).</p>
Práticas de inovação por tendência	
<p>Nós estamos sempre atentos as movimentações do mercado, a percepção dos consumidores com o nosso produto e do nosso cliente [...] eu digo que são práticas globais, a inovação não que ela seja limitada, mas as grandes empresas têm práticas globais e você segue essas práticas, essas tendências de mercado (Entrevistado 6).</p>	<p>Então você tem que estar sempre trazendo equipamentos mais modernos, enfim tecnologias novas, hoje tem muita indústria 4.0, enfim são robôs que a gente está instalando para os finais de linha, então tem bastante coisinhas que você vai ter que fazendo para se retroalimentar né, para otimizar melhor a gestão de tempo da companhia (Entrevistado 4).</p>
Práticas de inovação por oportunidade	
<p>A gente na verdade acaba inovando por uma oportunidade, que a gente tem condições de fabricar, tem expertise de fábrica, e por embalagens, muita coisa que facilite e seja cômodo para os consumidores (Entrevistado 10).</p>	<p>Como é uma empresa que tem oportunidade de crescimento, de investimento, então é uma empresa que ela tem investido em tecnologia, constantemente adaptando as suas linhas, comprando linhas novas, adaptando, trazendo processos novos (Entrevistado 2).</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas constatações revelam que os entendimentos e práticas de inovação de produtos e processos são perceptíveis para todos os entrevistados. No entanto, captamos que a maioria dos entrevistados aduzem com mais frequência os entendimentos e práticas relacionadas à inovação de produtos novos ou aprimorados, quando comparamos os relatos dos entrevistados quanto a inovação de processos.

Em consonância com o estudo de Gopalakrishnan et al. (1999), em razão de que a inovação de processo é menos tangível e visível para a organização, as empresas extinguem e ignoram os benefícios da inovação de processos. No entanto, a literatura evidencia que a inovação de processo é tão importante para o sucesso e sobrevivência da organização quanto a inovação de produtos (Chang et al., 2015).

4.1.1 Inovação de produto

Os entrevistados entendem que a inovação de produtos para as empresas do setor alimentício está associada ao desenvolvimento e criação de produtos novos ou um aprimoramento de um produto já existente. Nesse grupo, a inovação é descrita por várias etapas que a empresa passa para promover a inovação, ou seja, o processo de inovação de um produto novo ou já existente, permeia e envolve vários departamentos organizacionais que trabalham juntos para alcançarem a inovação

Ressalta-se que durante os relatos dos entrevistados sobre inovação de produto, percebemos que quando a empresa decide lançar um novo produto ou aprimorar um produto já existente, se destaca a essência da empresa, ou seja, os valores constituídos ao longo dos anos pelos fundadores e preservados pelas gerações subsequentes, o qual visam inovar em um novo produto, no entanto sem perder a qualidade e não sair do nicho de mercado em que a empresa atua. Em consonância com a perspectiva de Zellweger (2017), as empresas familiares exibem uma forte preferência por um nicho de mercado, isto é, geralmente não costumam sair do seu setor principal de atuação.

Quanto a inovação de um aprimoramento em um produto já existente, alguns entrevistados destacaram que essa inovação concerne em um produto previamente produzido e ofertado pela empresa, cujo este foi aperfeiçoado e/ou incrementado em mudanças nos ingredientes, na composição, no seu formato e tamanho ou em outras características que apresentam melhoria e aprimorem um produto já existente.

Dado o exposto, percebemos que esse grupo pratica a inovação lançando novos produtos ou um aprimorando um produto já existente para atender a *necessidade* do mercado, ou seja, se há uma demanda por um novo produto que esteja no nicho de portfólios da empresa e/ou uma solicitação de um aprimoramento em um produto que a empresa fabrica, a empresa analisa o processo de inovação para desenvolver ou melhorar determinado produto, para atender à necessidade que os consumidores finais e/ou os clientes apresentam em ter um produto com uma certa característica.

Sendo por qualidade, uma nova receita, reduzir ou aumentar a quantidade do produto na embalagem, introduzir um novo formato, tamanho ou *design* de um produto, bem como, outras melhorias que são realizadas em um produto já existente, afim de atender à necessidade que os consumidores apresentam. Vale ressaltar que as empresas praticam inovação por necessidade dos consumidores, para que estes se mantenham fiel e leal aos produtos que a empresa produz.

Ao praticar a inovação por *tendência*, a empresa inova em novos produtos ou aprimora um produto já existente olhando a tendência do mercado. Por exemplo, se o mercado lançou um determinado produto no nicho em que a empresa atua, ela analisa o investimento para inovar esse novo produto, analisa se tem *expertise* para esse lançamento e inova lançando o produto que já está no mercado, no entanto que ela não produzia anteriormente esse produto.

Além disso, também é relatado pelos entrevistados que a inovação por tendência também está associada em um aperfeiçoamento de um *design* de um produto já existente, ou seja, um produto que tem uma determinada forma/estrutura, e o mercado modifica para dar um embelezamento no produto, por decorrência, as empresas tendem inovar seguindo essas tendência lançadas no mercado, conforme a fala do Entrevistado 3 “A gente acaba inovando por uma tendência do mercado né, avaliando os produtos lançados no mercado, acaba inovando na percepção das coisas, ter um olhar um pouco mais crítico para sugerir, instigar e tudo mais”. Salienta-se que essa prática de inovação por tendência de mercado, é descrita para que as empresas continuem sendo competitivas e se mantem na disputa com os seus concorrentes.

Por fim, a prática de inovação de novos produtos ou um aprimoramento de um produto já existente por *oportunidade*, significa buscar novidades para a empresa. Identificamos que quando a empresa tem a oportunidade para inovar novos produtos ou aprimorar um produto já existente, ela procura ir em feiras, visitar outros países, olhar para o portfólio ofertado dos seus concorrentes, com a finalidade de trazer para a empresa novidades em produtos novos e diferenciados. Além disso, destacamos que a prática de inovação por oportunidade igualmente acontece quando a empresa tem capital de investimentos de inovação na empresa, isto é, quando a empresa tem oportunidade de investir para inovação.

Diante disso, reforçamos que os entendimentos e práticas de inovação de produto está muito presente nas empresas do setor alimentício, uma vez que é um setor altamente

reconhecido por sempre estar trazendo e desenvolvendo novos produtos para seus consumidores.

4.1.2 Inovação de processo

O segundo entendimento de inovação remete a inovação de processos. Especificamente, os entrevistados destacaram inovações nos processos tecnológicos da empresa, ou seja, inovações nos processos de linhas produtivas, na logística da empresa, em equipamentos e máquinas novas e modernas, um novo processo de gestão, dentre outros processos que são implantados para melhorar um produto/serviço já existente ou ainda, para criação de produtos novos.

Além disso, percebemos que as empresas realizam inovação de processos, não necessariamente para desenvolver um novo produto, ou para modificar o produto final, mas a inovação de processo concebe para a empresa melhorias e benefícios nos processos de produção, aumentando a produtividade de fabricação, reduzindo custos e desperdícios e/ou aperfeiçoando a qualidade do produto.

De acordo com os entrevistados, a prática de inovação de processo por *necessidade* é advinda pela necessidade que a empresa encontra em ter processos novos e específicos para o desenvolvimento de um novo produto ou para atender uma linha de fabricação, logística, gestão, dentre outros departamentos que englobam o processo produtivo/administrativo da empresa.

Outro grupo de entrevistados destacaram que a inovação de processos ocorre por *tendência* de mercado, isto é, a empresa analisa os novos processos de fabricação que os seus concorrentes estão usando e introduzindo nas linhas produtivas, por exemplo para trazerem ao seu campo organizacional.

Durante as entrevistas, percebemos que frequentemente as empresas estão se moldando as tendências do mercado, buscando se profissionalizar cada vez mais, trazendo mudanças tecnológicas e/ou novos processos de produção, linhas de fabricação mais autônomas e customizáveis para melhorar a sua produtividade e a qualidade de seus produtos. Conforme o Entrevistado 4, tais processos não necessariamente visam o desenvolvimento ou criação de um novo produto, mas são incrementados na fábrica com a finalidade de otimizar a produção, e conseqüentemente, a gestão de tempo.

Então você tem que estar sempre trazendo equipamentos mais modernos, enfim tecnologias novas, hoje tem muita indústria 4.0, enfim são robôs que a gente está instalando para os finais de linha, então tem bastante coisinhas que você vai ter que fazendo para se retroalimentar né, para otimizar melhor a gestão de tempo da companhia (Entrevistado 4).

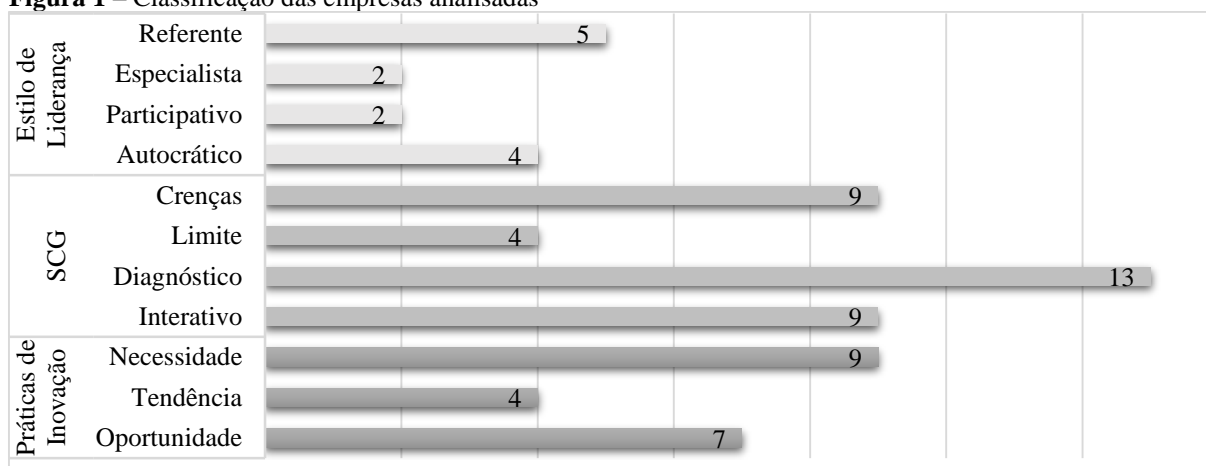
Por fim, identificou-se que as práticas de inovação de processos também acontecem por uma *oportunidade* em que a empresa encontra em inovar seus processos. Esse grupo de entrevistados destacaram que a inovação de processos é facilitada quando a empresa possui oportunidade e capacidade para realização de um investimento em seu parque fabril, ou seja, quando decide implementar novas máquinas e equipamentos e possui oportunidade para investimento. Adicionalmente, para esses entrevistados, a prática de inovação por oportunidade é favorecida quando a equipe apresenta *expertise* para operar com os novos processos que se pretendem introduzir na organização.

4.2 Estilo de liderança e uso do SCG nas práticas de inovação

Nesta seção, buscamos responder a seguinte questão norteadora da pesquisa: como o estilo de liderança e o sistema de controle gerencial se moldam para promover as práticas de inovação de produtos e processos em empresas familiares?

Ao responder à essa pergunta, propomos novas explicações acerca das práticas de inovação em empresas familiares, tendo como recorte as empresas do setor alimentício. Por meio da análise fenomenográfica, evidenciamos as variações de como as empresas familiares praticam a inovação. Assim, com o propósito de identificar as semelhanças e diferenças entre a percepção dos entrevistados sobre estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação de produtos e processos, classificamos as empresas de acordo com cada característica apresentada, conforme alude a Figura 1.

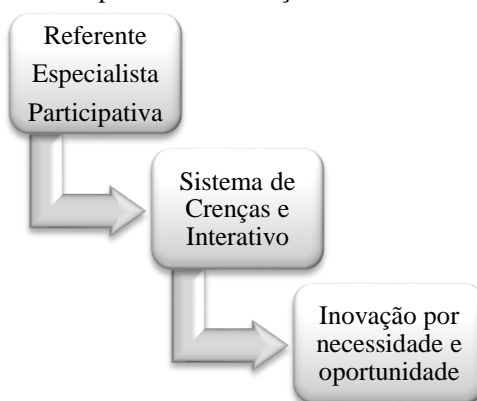
Figura 1 – Classificação das empresas analisadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados apresentados, os achados revelam dois grandes grupos de empresas familiares, conforme ilustrado na Figura 2. O primeiro grupo, constituído por nove empresas sendo: A, D, F, G, I, J, K, L e M, possuem o estilo de liderança referente, especialista e participativa, em que são organizações mais propícias a apresentarem com maior relevância as alavancas do sistema de crenças e interativo, se sobressaindo pelas práticas de inovação por necessidade e oportunidade.

Figura 2 – Estilo de liderança e SCG nas práticas de inovação



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

A literatura evidência que o estilo de liderança do proprietário e/ou gerente da organização, é um perfil decisivo para alcançar os objetivos e metas corporativas através dos processos de inovação, visto que mediante a capacidade que os líderes dispõem, é possível promover e motivar os seus seguidores aos processos de inovação (Baykal, 2018; Amabile, 1998).

Nesta mesma perspectiva, Alblooshi et al. (2020) argumentam que os líderes inovadores, são flexíveis e possuem a capacidade de avaliar processos que levam ao desenvolvimento e mudanças organizacionais de inovação, estão dispostos à assumirem riscos associados a elas e têm uma forte crença em sua missão, o que levam a captarem talentos e formarem equipes motivadas aos processos de inovação.

Em síntese, aglutinou-se os três perfis de liderança (referente, especialista e participativo), em razão de que esses líderes apresentam comportamentos de liderança semelhantes, isto é, são líderes que enfatizam uma liderança por competência e exemplos, em que o líder desempenha um papel fundamental para seus colaboradores, guiando-os e orientando-os no melhor caminho para alcançar as metas estipuladas na organização e similarmente são líderes que promovem e incentivam as práticas de inovação.

No estudo de Baykal (2018), o autor argumenta que os líderes autênticos, ou seja, aqueles que possuem o estilo de liderança especialista, participativo e referente, são os líderes mais congruentes nas empresas familiares, e estes são reconhecidos por possuírem o poder interno para aderirem aos processos inovação.

Nesta mesma perspectiva, Sorenson (2000) revela que algumas pesquisas mostram que a liderança referente, especialista e participativa, proporciona resultados positivos para a empresa e aos membros familiares, derivando de altos níveis de comprometimento e satisfação dos colaboradores.

Não obstante, Chang et al. (2019) enfatizam que os líderes participativos, são líderes que estão altamente relacionados às práticas de inovação através do compartilhamento de conhecimento e a capacidade de absorção da equipe (Alblooshi et al., 2020).

Conforme aludem os resultados da pesquisa, para essas organizações o PPR convém de uma remuneração estratégica e relevante para bonificar a participação em conjunto da equipe, motivando os colaboradores, pelo ganho financeiro e produtividade dos negócios da empresa, evidenciando assim, como essas empresas vão se adaptando tanto em seu estilo de liderança, como nas alancas de controle, para promoverem e preservarem a continuidade da inovação.

Dado estilo de liderança dessas organizações, reconhecemos que o sistema de crenças e interativo se ressaltam e se sobressaem nos processos de gestão nessas organizações. Em adição, ressaltamos que todas as empresas desse grupo possuem o sistema de diagnóstico estruturado e formalizado para o acompanhamento das metas e dos processos inovadores que são estipulados pela organização.

São empresas que possuem artefatos gerenciais como o planejamento estratégico, orçamento anual e trimestral e fazem uso do BSC. Destaca-se ainda, que algumas empresas possuem indicadores específicos para o acompanhamento de novos produtos que são lançados no mercado, que por decorrência, são implantados na organização para enfatizarem o progresso dos processos de inovação.

Por serem empresas familiares e possuírem longos anos de fundação, Senftlechner e Hiebl (2015) revelam que a orientação de longo prazo constituída nas empresas familiares, pode refletir na preferência por alguns instrumentos estratégicos do SCG, como dando mais ênfase para as metas não financeiras da empresa, privilegiando condutas mais informais devido as funções de gestão ocupados pelos membros familiares e zelando pela confiança entre os membros que compõem a alta gestão da empresa.

Identificamos que todas as empresas que compõem esse grupo, possuem o sistema de crenças formalizado, contendo no site da empresa a missão, visão e os valores da companhia. Durante as entrevistas, esse grupo destacou que além de terem essas formalizações no sistema de crenças, no dia a dia as práticas e as ações dos colaboradores, em especial as práticas de inovação de produtos, denotam o que está empregado como missão, visão e valores da companhia.

Conforme Simons (1995) os sistemas de crenças indicam a direção que a organização tem o propósito de chegar, normalmente com um equilíbrio entre a inovação e a eficiência (Chenhall & Moers, 2015). No entanto, no outro grupo de entrevistados percebe-se que as empresas que ainda não possuem o sistema de crenças formalizado completamente com missão, visão e valores, os entrevistados destacaram que as mesmas já estão analisando para instituir esses instrumentos que direcionam a organização.

Outro achado interessante da pesquisa, denota que algumas empresas estão alterando ou revisando os propósitos e valores da organização, para se adequarem com as novas estratégias que a organização está formulando, bem como, aos processos de inovação. Conforme elucidado por muitos entrevistados, as práticas de inovação devem estar em consonância com a missão, visão e valores da empresa.

Assim, percebe-se como as alavancas do sistema de controle gerencial vão se moldando para promoverem as práticas de inovação nas empresas analisadas. Conforme a literatura evidência, os sistemas de crenças são usados para aperfeiçoar os valores e propósitos da organização relacionados à estratégias organizacionais e motivar a busca por novas ideias e oportunidades, das quais estejam alinhadas com os valores da empresa (Tuomela, 2005; Simons, 1995).

Quanto ao sistema interativo, o qual também se predominou neste grupo de empresas, reconhecemos que a interação entre os departamentos acontecem sem muita formalidade e diretrizes, o que proporciona uma comunicação rápida entre as áreas que viabiliza as tomadas de decisões mais ágeis. Bisbe e Otley (2004) argumentam que o sistema de interativo é usado pela alta gestão da empresa para orientar e sinalizar a organização como um todo, sobre as incertezas estratégicas.

Consequentemente, essa alavanca de controle visa pressionar os gerentes operacionais e motivam a interação entre os departamentos para coleta de informações, diálogos e um debate face a face. Na proporção em que se discute as incertezas estratégicas, os membros da equipe da alta gestão respondem às oportunidades e ameaças, e são estimulados ao aprendizado organizacional e novas ideias surgem para os gestores. Por decorrência, os autores enfatizam que o sistema de controle interativo promove o desenvolvimento dos processos inovadores para as organizações, ao expandir e orientar os gerentes pela busca por oportunidades.

Assim, identificamos que o sistema interativo igualmente se molda para promover a inovação de produto e processo para esse grupo de empresa, uma vez que é notável a interação entre a alta gerência e os demais departamentos, em que se reúnem com frequência para discutir e formular novas estratégias para alcançarem os resultados traçados. Segundo Chenhall e Moers (2015), as alavancas de controle podem ter efeitos motivacionais no nível da equipe, em especial os controles interativos que aumentam a eficácia dos colaboradores em um ambiente de biotecnologia, em que a inovação concerne em um imperativo para o sucesso da organização (Chong & Mahama, 2014).

Desta forma, o sistema de crenças e sistema de controle interativo são usados para encorajar o comportamento inovador dos gestores (Tuomela, 2005). Além disso, conforme mostram os resultados, as empresas que possuem o sistema de crença e interativo, são organizações que praticam inovação por necessidade e oportunidade. Conforme Hippel e Kaulartz (2021), os processos de inovação se iniciam com as pesquisas do departamento de marketing à necessidades dos clientes, o qual são projetados para identificarem as necessidades recém definidas pelos consumidores finais, das quais podem estarem acopladas a novas soluções no produto ofertado.

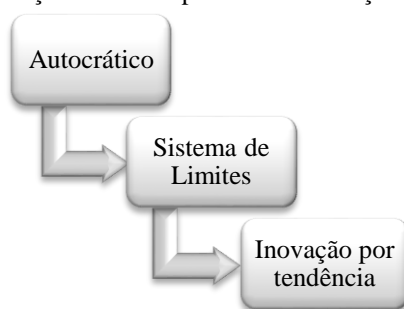
Nesta mesma linha, Hult, et al. (2004) argumentam que as empresas industriais tendem a desenvolver e adaptar seus produtos e processos para continuar atendendo as necessidades advindas dos consumidores. Assim, entendemos que as práticas de inovação por oportunidade

e necessidade proporciona para a empresa o alcance de gerar produtos e/ou processos novos ou aprimorados.

Adicionalmente, percebemos que todas as quatro alavancas de controle de Simons (1995), estão presentes em todas as empresas analisadas. No entanto, percebemos que há algumas alavancas de controle que são mais evidentes em determinadas organizações, como por exemplo, o sistema de crenças e interativo que se destacaram nas empresas que possuem um estilo de liderança referente, especialista e participativo e que praticam inovação por necessidade e oportunidade.

Enquanto o segundo grupo de empresas familiares, composto por quatro empresas B, C, E e H, o qual dispõem de uma liderança mais autocrática, identificamos que o sistema de limites se evidenciou com mais relevância para essas organizações que praticam inovação por tendência, conforme evidencia a Figura 3.

Figura 3 – Estilo de liderança e SCG nas práticas de inovação



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

No estudo de Dyer (1986), a liderança autocrática, também rotulada como cultura paternalista, concerne no modelo de liderança mais proeminente em empresas familiares. Conforme mostram os resultados, quatro entrevistados apresentaram esse estilo de liderança, em que descrevem que seus comportamentos e os relacionamentos organizacionais são exercidos conforme a hierarquia da empresa, o qual são os gestores de topo que retêm todas as informações organizacionais para a sua tomada de decisão.

Baykal (2018) afirma que nas empresas familiares, o poder está concentrado nos proprietários e gerentes da empresa, e por consequência, o direito de tomada de decisão é central e acontece em maior parte pela alta gestão da empresa.

Assim, conforme as narrativas dos entrevistados percebemos que são líderes que frequentemente estão intervindo e orientando seus colaboradores para alcançarem as metas, bem como, para atingirem a inovação da organização. Diferente do outro grupo de entrevistados, as organizações que possuem o estilo de liderança autocrático possuem um modelo de gestão mais regrado e rígido, com diretrizes e regras que norteiam o comportamento dos funcionários como horários determinados, uniformes específicos e dentre outras exigências que a organização estipula.

Nesse grupo de entrevistados, o sistema de limites se ressaltou, enfatizando que nessas empresas as diretrizes e regras estabelecidas pela alta gestão, deduz do comportamento dos seus líderes. Conforme Tuomela (2005), o sistema de limites evidencia o comportamento e as ações que as pessoas devem seguir de acordo com as regras e os planos pré-estabelecidos pelos gestores. Assim, captamos que para os líderes autocráticos, que possuem o modelo de gestão mais regrado e centralizado, o sistema de controle de limites ficaram mais visíveis para esse grupo.

Entretanto, cabe ressaltar que todas as empresas possuem o sistema de limites formalizado e pautado, ou seja, pôr serem empresas do setor alimentício, são obrigadas a se

adequarem aos requisitos e normas que são empregadas para este setor, para garantirem a segurança alimentar. Contudo, nas narrativas dos entrevistados observamos que em algumas empresas o sistema de limites se destacou, quando comparamos os relatos de todos os entrevistados em conjunto.

Destaca-se que as empresas que possuem o sistema de limites não atualizado conforme demanda as novas necessidades da empresa, estas reconhecem a importância deste mecanismo de restrição, o qual já estão se adaptando para reformularem novos códigos de conduta e ética. De acordo com Sa'adon et al. (2019) e Simons (1994), o sistema de limites são sistemas formais que objetivam e estabelecem as regras e limites que devem ser seguidos por todos da organização, com a finalidade de minimizar os riscos indesejáveis.

Em consonância com o outro grupo de empresas, esse grupo igualmente possuem e fazem uso da alavanca de controle de diagnóstico. São empresas que possuem o departamento de P&D, o qual concerne em um departamento específico para o acompanhamento e a formulação de novos processos inovadores para organização. Destaca-se que são organizações que possuem um sistema de gestão complexo e estruturado com indicadores chaves e fazem uso do planejamento estratégico e orçamento para o acompanhamento dos resultados financeiros, bem como incluem resultados das inovações promovidas pela empresa em si.

Por fim, identificamos que essas empresas se destinam a praticar a inovação por meio de tendência. Ou seja, são organizações que acompanham as tendências introduzidas no mercado, especialmente para o setor alimentício, derivando de produtos novos ou aprimorados, bem como, de tendências por novos processos que são introduzidos nas linhas de fabricação e gestão.

Em suma, entende-se que os resultados apresentados difundem uma nova abordagem de como a inovação é entendida e prática pelas empresas do setor alimentício. Ressalta-se que obtemos variabilidade nos resultados, em que foram encontrados dois grupos que apresentam diferenças nos comportamentos de liderança que são exercidos pelos gestores de topo, e ainda, quanto ao uso do SCG também constatou-se distinções na predominância de determinadas alavancas de controle em cada grupo.

Por decorrência, foi possível categorizar três práticas de inovação de produto e processo que igualmente são desiguais uma das outras. Contudo, reforçamos que o método utilizado proporcionou aos pesquisadores um entendimento mais profundo sobre o fenômeno estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, permitiu capturar como os gestores de topo praticam a inovação nas empresas do setor alimentício. A análise fenomenográfica permitiu identificar dois entendimentos qualitativamente diferentes de inovação para as empresas familiares do setor alimentício e através da vivência e experiência dos entrevistados sobre as práticas de inovação, conseguimos categorizar três práticas de inovação que ocorrem nas empresas analisadas. Proporcionando assim, novas ideias e estratégias para as empresas, uma vez que possibilitamos uma nova visão de como o estilo de liderança e o sistema de controle gerencial se adaptam para atender aos propósitos inovadores da empresa.

Os dois entendimentos de inovação, concerne em *inovação de produto (novo produto ou aprimorado)* e *inovação de processo*. No primeiro entendimento, a inovação de produto novo conforme elucidado pelos entrevistados, está associada em desenvolver ou criar um produto que a fábrica não produzia/comercializava anteriormente, ou seja, é uma inovação totalmente disruptiva.

Enquanto que a inovação de um produto aprimorado refere-se há melhorias e mudanças que são empresadas em um produto já fabricado pela empresa, isto é, melhorias na embalagem, reintroduzir um ingrediente ao produto, adaptar a quantidade do produto na embalagem,

mudança no *design* e formato do produto, dentre outras características que modifiquem um produto já existente.

No segundo entendimento de inovação, os entrevistados relataram que a inovação de processo condiz com a introdução de processos tecnológicos, o qual são implementados processos para de fabricação, logística, administrativos, bem como, aquisição de novos equipamentos e máquinas novas, dentre outros processos que são implantados para melhorar um produto/serviço já existente ou ainda, para criação de produtos novos.

A principal descoberta do estudo, refere-se as três práticas de inovação caracterizadas por *necessidade, tendência e oportunidade*. A primeira prática de inovação acontece por necessidades advindas dos consumidores, em relação a inovação de produto, e advindas da linha de produção da empresa, quanto a inovação de processos. Conforme Gopalakrishnan et al. (1999) as inovações de produtos e processos ocorrem para suprir a necessidade apresentada pelos consumidores e/ou novas abordagens de gestão e métodos de produção que atendam a demanda de fabricação.

Em contrapartida, identificamos que a segunda prática de inovação acontece por tendência, isto é, quando a empresa segue as tendências expostas pelo mercado, observa os produtos lançados no mercado e/ou os métodos de fabricação usados por seus concorrentes, e se adapta para inovar naquele produto/processo já existente no mercado.

Por fim, a última categoria das práticas de inovação condiz com a oportunidade, isto é, as empresas buscam modernizar seus processos e trazer produtos diferenciados para o nicho em que a organização atua, e assim, inovam por oportunidade de investimentos, de *expertise* de fábrica, dentre outras oportunidades que são proporcionadas para praticarem a inovação.

Por sua vez, em relação ao estilo de liderança e o sistema de controle gerencial que há nas empresas analisadas, detectamos quatro estilo de liderança, sendo o estilo referente, especialista, participativo e autocrático, e captamos que as quatro alavancas de controle estão presentes nas organizações analisadas, no entanto, ressalta-se que algumas alavancas se sobressaem em determinadas empresas.

Ao analisar como o estilo de liderança e sistema de controle gerencial se moldam nas práticas de inovação, compreendemos que os líderes do tipo referente, especialista e participativo, que possuem o sistema de crenças e interativo mais evidente na organização, tendem a praticar inovação por necessidade ou oportunidade. Enquanto os líderes autocráticos que possuem o sistema de limites mais forte na organização, praticam inovação por oportunidade.

Percebeu-se ainda que o uso do sistema de diagnóstico no processo de inovação é caracterizado por todas as empresas como uma ferramenta de acompanhamento dos novos produtos que são lançados no mercado, uma vez que este auxilia e orienta a organização para formular estratégias para o sucesso dos novos produtos que a empresa pretende desenvolver.

Adicionalmente o estudo proporciona algumas contribuições teóricas e práticas. Quanto a contribuição teórica, o estudo contribuí para o aumento do conhecimento e compreensão do ambiente familiar, agregando os achados e evidências para a literatura de empresas familiares, principalmente contribuindo com o estudo de Roessl et al. (2010) e Efferin e Hartono (2015), analisando o cenário brasileiro.

Outra contribuição teórica condiz com o campo de pesquisa de estilo de liderança e o sistema de controle gerencial. Uma vez que os olhares e os resultados obtidos desses elementos foram isolados, proporcionaram assim, uma compreensão mais profunda de como os estilos de liderança referente, especialista, participativo e autocrático, e o sistema de controle gerencial, se moldam para promover as práticas de inovação em uma perspectiva qualitativa, visto que há literatura aponta que há carência de pesquisa com essa abordagem metodológica (Barros & Ferreira, 2019).

Não obstante, também ressaltamos que está pesquisa contribui com os avanços no conhecimento de inovação, em particular inovação de produtos e processos, segundo Conz et al. (2020) os resultados da fenomenografia demonstram variabilidade destacada pela multiplicidade, e não descobertas de uniformidade, que ocasionalmente refletem mais de perto os comportamentos capturados no mundo real.

A partir desses resultados, torna-se possível fornecer contribuições práticas e auxiliar e orientar os proprietários/gestores no entendimento sobre a importância que o estilo de liderança e as alavancas de controle gerencial têm para tomada de decisão estratégica e inovadora dos gestores de topo das empresas familiares.

Como desdobramentos de estudos futuros, pesquisas adicionais sobre a temática investigada poderiam considerar as percepções de outros colaboradores de todos os níveis organizacionais, como por exemplo, gerentes de departamento ou outros profissionais que atuam direto com as práticas de inovação, o qual possuem experiências com o fenômeno analisado, com a finalidade de confrontar e/ou identificar diferentes percepções sobre os entendimentos e práticas de inovação que foram identificadas pelos membros da alta gestão.

Além disso, pesquisas futuras também podem explorar o contexto das empresas não familiares, uma vez que identificou-se no estudo que o contexto das empresas familiares, as características de gestão, valores, papel e o envolvimento dos membros familiares na propriedade e gestão da empresa, influenciam na maneira como a empresa decide aderir aos processos de inovação. Em síntese, ter um olhar para as empresas não familiares do setor alimentício é interessante, em razão de que podem surgir novos entendimentos e práticas de inovação realizados neste setor, uma vez que estas empresas não são influenciadas pelos membros familiares.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Alberti, F. G., & Pizzurno, E. (2013). Technology, innovation and performance in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1-3), 142-161.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*.
- Baykal, E. (2018). Innovativeness in family firms: Effects of positive leadership styles. In *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations*, 213-232.
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial marketing management*, 50, 18-29.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Conz, E., Lamb, P. W., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100355.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cruz, A. P. C. D., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 772-794.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
- DE OSLO, OCDE Manual. (2004). *Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos. Paris: OCED.
- Dyer, W. Gibb et al (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2020). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 100374.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P., & Kessler, E. H. (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *Journal of High Technology Management Research*, 1(10), 147-166.
- Hauk, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*.
- Lill, P., Wald, A., & Munck, J. C. (2020). In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*.
- Marton, F. (1986). Phenomenography—a research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of thought*, 28-49.
- Migliori, S., De Massis, A., Maturo, F., & Paolone, F. (2020). How does family management affect innovation investment propensity? The key role of innovation impulses. *Journal of Business Research*, 113, 243-256.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Mullins, L. J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*. Financial Times Prentice Hall, London.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 14-27.
- Roessl, D., Fink, M., & Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 366-380.
- Santos, L. S., Leal, F. G., Alperstedt, G. D., & Feuerschütte, S. G. (2018). O método fenomenográfico na pesquisa científica em administração no Brasil: análise e discussão sobre seu uso. *Revista de Ciências da Administração*, 129-146.

- Sa'adon, S. K., Amir, A. M., & Amiruddin, R. (2019). Management Control System and Innovation: Implication for Malaysian Manufacturing Innovation Performance. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 12.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268.
- Tight, M. (2016). Phenomenography: The development and application of an innovative research design in higher education research. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(3), 319-338.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Wang, Y. (2005). Impacts of leadership style on the development of small business: lessons from a Chinese family-controlled firm. *International Journal of Management Practice*, 1(2), 215-232.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.
- 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.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.