

**RELAÇÕES ENTRE INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES CATARINENSES**

**IEDA MARGARETE ORO**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

ieda.oro@unoesc.edu.br

**DAVID RODRIGO PETRY**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

davydrodrygo@hotmail.com

**JULIANA FERNANDA WÄCHTER**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

julianawachter@gmail.com

# RELAÇÕES ENTRE INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES CATARINENSES

## 1 INTRODUÇÃO

Sob a ótica econômica e social as empresas familiares são tidas como de enorme relevância e prestígio. Inúmeros estudos indicam a competência dessa modalidade de organização em mercados avançados e emergentes, colaborando de modo considerável para criação de emprego e renda. As empresas familiares apresentam-se como a forma predominante em todo o mundo e têm um caráter peculiar, pois os costumes e a cultura de seus proprietários são absorvidos e colocados em prática nas atividades dessas empresas (GERSICK et al., 1997; CRAIG; DIBREL; GARRET, 2014; ORO; LAVARDA, 2017).

Contudo, a renovação estratégica é importante para empresas familiares, cuja visão de longo prazo inclui a influência da família para sustentabilidade do empreendimento. Craig, Dibrell e Garret (2014) constataram que a influência familiar pode afetar a tomada de decisões estratégicas e o resultado das organizações, assim como ajuda a definir as oportunidades para ser mais proativa.

Notadamente em muitas empresas, o investimento realizado pelos proprietários é, muitas vezes, o único patrimônio da família, que está vinculado a empresa familiar. Neste caso, a influência do fundador e dos membros familiares, representados pela segunda geração ou mais, é a possibilidade de continuidade da empresa. Entre os muitos fatores associados a sobrevivência das empresas, estão a falta de controles de gestão e boas práticas gerenciais condizentes com a realidade do negócio.

O uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) proposto por Simons (1995) no modelo *Levers of Control (LOC)* aborda elementos chave para interpretar a questão proposta. O modelo compõe-se de quatro alavancas que, alinhadas, fornecem medidas de orientação para o processo de alinhamento da estratégia e desempenho. Os valores reforçam o senso coletivo e o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Os limites possuem uma função mais restritiva, visando minimizar riscos. Os controles diagnósticos estabelecem metas, monitoram e corrigem desvios orçamentários. Por outro lado, os controles interativos respondem as situações de crise e mudança, educam os atores organizacionais para explorar estratégias emergentes impostas pelo ambiente dinâmico. O uso dos SCG de forma conjunta pode contribuir para diminuir as tensões dinâmicas inerentes ao ambiente organizacional. O equilíbrio da tensão dinâmica pode melhorar a realização do objetivo organizacional, da aprendizagem e da capacidade de inovação (HENRI, 2006; OYADOMARI, 2008; ZHENG, 2012).

Então, se a influência da família é um fator relevante na gestão das empresas familiares, apresenta-se a questão norteadora do estudo: Quais as relações entre a influência da família, os sistemas de controle gerencial e a inovação nas indústrias têxteis catarinenses? O objetivo geral do estudo é verificar as relações entre a influência da família, os sistemas de controle gerencial e a inovação nas indústrias têxteis catarinenses.

A contribuição empírica deste estudo consiste em aplicar a escala F-PEC (Família-Poder, Experiência e Cultura) em uma amostra de empresas familiares catarinenses que atuam no setor têxtil. Entende-se que pela característica do setor, as empresas precisam promover a inovação para manter no mercado. Os sistemas de controle gerencial constituem o painel gerencial que avalia a relação da estratégia com o desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode ser considerado o conjunto de práticas que determinada organização emprega para o controle de suas atividades, com diversas

finalidades, entre elas a de fornecer informações que dão suporte às decisões gerenciais. O controle gerencial para Anthony (1965) consiste no conhecimento dos processos e recursos necessários para cumprir os objetivos da organização (BEUREN; SANTANA; THEIS, 2014). Para Gomes e Salas (2001) o *framework* de Anthony volta-se para satisfação das motivações individuais e a estrutura organizacional está atrelada aos centros de responsabilidade.

O processo de controle gerencial pode ser definido como “o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas” e sua finalidade é garantir que os objetivos da organização sejam alcançados (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p.34). Por meio do sistema de gestão a empresa procura realizar sua missão e garantir sua sobrevivência, utilizando esse processo para acompanhar as decisões dos gestores, os quais devem melhorar o desempenho organizacional por meio da contemplação do planejamento estratégico, operacional, execução e controle (BEUREN, 2000).

Aguiar e Frezatti (2007) destacam que o SCG é composto por duas dimensões: desenho e uso. A dimensão desenho inclui as características das informações e técnicas utilizadas, por outro lado a dimensão uso refere-se à forma como as técnicas e informações são utilizadas pelos gestores. Na visão contábil a estrutura do SCG habitualmente mostra-se como “definições de metas de receitas e despesas a serem” conquistadas e efetivadas “por cada unidade ou indivíduo”, incluídas no processo organizacional, que são acompanhadas com o controle orçamentário (CANAN; FONSECA, 2006, p. 4).

Entre as várias tipologias de SCG, destaca-se o *framework* de Simons (1995), compõe-se de quatro alavancas que, alinhadas, fornecem medidas de orientação para o processo de estratégia e desempenho. A metodologia constitui-se de: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo

Os sistemas de crenças indicam um conjunto de conceitos no qual a organização define seus valores e princípios fundamentais (ORO, 2015). O sistema de crenças tem como propósito estimular e reforçar o senso coletivo e o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais e baseiam-se no uso de declarações formais de visão, de missão, de valores centrais, entre outros (SIMONS, 1995).

O sistema de limites ou fronteiras ajuda os gestores, posto que delimita o nível de risco que a organização está disposta a contrair, “sendo operacionalizado pela divulgação de indicadores de endividamento, grau de alavancagem operacional e financeira, receitas e ativos”(OYDOMARI et al., p. 4, 2009). Sistemas de controle diagnóstico têm como propósito monitorar resultados ou saídas da empresa, e apresentam-se fundamentais para o desenvolvimento das estratégias desejadas, é considerada a alavanca de controle mais clássica, cujo propósito é “monitorar resultados obtidos e corrigir desvios daquilo que é esperado” (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015, p. 5).

Sistemas de controle diagnóstico também são definidos por Simons (1994) como sistemas de retroalimentação formal utilizados para acompanhar os resultados organizacionais e repara possíveis desorientações padrões *a priori* de desempenho. Uma das condições desse controle é que as saídas devem ser mensuradas, onde o sistema de medição de desempenho pode ser formado através de medidas financeiras e/ou não financeiras ou medidas de referência para destinação de recursos, coordenação do empreendimento, avaliação do negócio e a identificação de locais de melhoria (SIMONS, 1995).

Os sistemas de controle interativos agem no incentivo para compartilhamento de informação e aprendizado, resultando no propósito de crescimento. Já os sistemas de fronteiras ou restrições e os sistemas diagnósticos de controle são utilizados para limitar as atitudes de risco e para focar a destinação racional de recursos (FREZATTI et al., 2009). Os sistemas interativos representam “um sistema centrado no diálogo, que atua como um eixo estruturante da renovação estratégica” (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015, p. 5).

Em organizações que a renovação estratégica acontece por meio da inovação, o ambiente impõe rápidas mudanças, tanto interna quanto externa, ocasionando que as organizações também sejam capazes de gerenciar a mudança, facilitar a aprendizagem e promover a inovação, a fim de promover o desenvolvimento organizacional (BISBE; OTLEY, 2004; RUTHERFORD; KURATKO; HOLT, 2008).

Assim, os sistemas interativos são utilizados para estimular a aprendizagem organizacional com o surgimento de novas ideias, além de envolver os gestores regularmente nas atividades de decisões. E o uso dos SCG de forma conjunta pode gerar tensões dinâmicas inerentes ao ambiente organizacional (HENRI, 2006), em função de estimular a aprendizagem organizacional com o surgimento de novas ideias, além de envolver os gestores regularmente nas atividades de decisões. Este sistema é fortemente utilizado em organizações que buscam a inovação como fator de renovação estratégica, conforme ressaltam Zheng (2012).

Pletsch, Lavarda e Lavarda (2016) adunam que para equilibrar as tensões dinâmicas na organização, normalmente os sistemas diagnóstico e interativo aparecem com mais regularidade por serem usados nas operações diárias, fazendo parte do seu cotidiano. Por outro lado, os sistemas de crenças e de fronteiras apresentam-se de forma indireta no equilíbrio das tensões dinâmicas, por meio de suporte a gestão.

## **2.2 Significado de Inovação**

A partir de 1980 o Brasil começou a buscar novos rumos de desenvolvimento e a inovação mostrou-se como a única alternativa para a ascensão e a manutenção do grau de competitividade das organizações e da economia brasileira em geral (ARBIX, 2010).

A palavra inovação é derivada da palavra latina *novus*, ou novo, e é definida como uma nova ideia, um novo método, dispositivo ou a introdução de um novo produto ou processo (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994; GALBRAITH, 1982). O conceito de inovação adotado pela maioria dos economistas e mais conhecido no Brasil é aquele derivado de Schumpeter e diz respeito ao processo de destruição da ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, da criação de novas formas de organização ou de exploração de novos recursos materiais (SCHUMPETER, 1982). A visão schumpeteriana de inovação concentra-se na maneira como uma empresa gerencia seus recursos ao longo do tempo e desenvolve capacidades que influenciam o seu desempenho da inovação (SCHUMPETER, 1982).

A inovação pode ser a "introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços" (BRASIL, 2004). O Manual de Oslo define inovação como "implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização, do local de trabalho ou nas relações externas" (OCDE, 2006, p. 55).

A inovação também pode ocorrer tanto no modelo de gestão que a empresa já está utilizando, como também provocar a mudança no modelo de gestão usada pela empresa. A inovação radical pode ser considerada um produto, um processo ou serviço que demonstra aspectos totalmente novos que proporcionam melhoras relevantes de desempenho ou custo e modificam mercado já existente ou criam um novo. Esta inovação depende bastante do cenário em que a cultura organizacional e os relacionamentos informais agilizam ou desaceleram o seu desenvolvimento (LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Já as inovações incrementais não apresentam mudanças tão significativas, apenas preocupam-se em adquirir o melhor resultado possível de produtos e serviços já existentes, proporcionando menores riscos e conseqüentemente menores retornos também (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). A inovação tende a sempre ocorrer em um ambiente de

incerteza e dessa maneira o conhecimento intensivo e extensivo da diversidade da inovação auxilia a reduzir essa incerteza e todos os riscos ligados a ela (ARBIX, 2010).

Nos achados de Borges, Lima e Andrade (2014) as práticas de inovação envolvem um equilíbrio entre inovações de ruptura – como novos produtos, meios de produção e busca de novas oportunidades de negócios – e de inovações incrementais – melhorias constantes em atividades já desenvolvidas na empresa -, isto possibilitando aperfeiçoamento estratégico da empresa familiar, promovendo sua continuidade.

As empresas não atuam de maneira isolada na sociedade, pois sofrem interferências internas e externas dos agentes sociais. Com as novas tecnologias derivadas da globalização as organizações precisaram adequar-se a uma realidade nova, criando dessa maneira uma necessidade constante de melhoramento para sua estadia no mercado atual. Nesse sentido torna-se essencial estudar e avaliar a importância das inovações radicais e incrementais nas empresas.

### **2.3 Empresas Familiares**

As empresas familiares são compostas por um núcleo familiar e o seu principal objetivo é satisfazer as necessidades e desejos de seu fundador. Conforme essa empresa se desenvolve, ela vai precisar de outros tipos de controles e processos administrativos, contando ainda com estratégias de curto e longo prazo para assegurar a sua continuidade no mercado (ORO; BEUREN; HEIN, 2009).

Nas empresas familiares a transmissão de valores entre gerações é essencial pois abrange elementos culturais e, apesar de não ser perceptível, é um processo um tanto quanto complicado, visto que apresenta intervenção de agentes sociais, componentes e diferentes gerações (MELO; CAMERA; ARAGÃO, 2013). As empresas familiares compartilham da dualidade de família e negócios (LINDOW, 2013) por isto as tensões familiares e a vida empresarial, torna essencialmente harmoniosa e unificada quando na época de transição de uma geração para a outra, já que é um processo difícil e exige mais dos dirigentes destas, em razão disso muitas organizações falham (VELLOSO; GRISCI, 2014).

Para medir o envolvimento da família, Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002) propõem um método alternativo para avaliar a extensão da influência familiar em qualquer empresa, possibilitando a medição do impacto dessa influência da família sobre os resultados, como sucesso, fracasso, estratégia e operações. Essa proposta utiliza um instrumento padronizado e válido, chamado F-PEC (Família – Poder, Experiência e Cultura) que permite a avaliação da influência familiar sobre uma escala contínua em vez de restringir seu uso como uma categórica variável (sim/não). Kellermanns et al. (2012) ressalta que a influência da família também pode ter consequências positivas e negativa. Ou seja, a quantidade de pessoas envolvidas, pode ter impacto em processos ineficientes, crescimento limitado e tomada de decisão de baixa qualidade.

O modelo de avaliação da influência define o poder como uma subescala representada pela propriedade, pela governança (familiares e não familiares) e por membros que estão diretamente envolvidos com o negócio da família. A experiência representa a geração que está ativa, assim como a quantidade de membros familiares envolvidos nos conselhos e nas diretorias. A cultura representa os valores vinculados à instituição familiar. O objetivo dessa escala é permitir comparações entre empresas sobre os níveis de participação, a família e o desempenho (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002).

As três dimensões Poder, Experiência e Cultura permite comparações entre empresas em termos de envolvimento da família e seus efeitos sobre o desempenho organizacional (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002). Uma família pode influenciar um negócio a partir da extensão de sua propriedade, da governança e do envolvimento da gerência. Tal medida, porém, não deve levar em conta apenas essas questões, mas também considerações legais, políticas e econômicas associadas ao contexto dos diferentes países (ASTRACHAN;

KLEIN; SMYRNOS, 2002).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, *survey* quanto aos procedimentos e abordagem quantitativa quanto ao problema de pesquisa. A pesquisa descritiva, conforme Martins (1994) busca descrever a percepção dos gestores familiares quanto a influência dos membros familiares na gestão para implementar a inovação, aliada as dimensões de uso dos SCG: controles diagnósticos, controles interativos e sistemas de crenças e sistemas de limites e a tensão dinâmica. Esse tipo de pesquisa trabalha com dados transversais, por serem coletados em um único ponto no tempo, conforme preconizam Hair et al. (2007).

Quadro 1 – Constructo da pesquisa

Dimensões	Variáveis	Questões do instrumento de pesquisa	Fonte	
Influência familiar	Poder	Membros da família detém um percentual significativo de controle da empresa.	Astrachan, Klein e Smyrnios (2002)	
		No quadro de diretores da empresa há membros da família nas diversas funções.		
		Membros da família integram o Conselho de Administração.		
	Experiência	A segunda geração ou mais é proprietária da empresa.		
		A segunda geração ou mais gerencia a empresa.		
		Vários membros da segunda geração ou mais desempenham papel ativo na empresa.		
	Cultura	A família do gestor tem influência sobre o negócio da empresa		
		A família e os negócios compartilham de valores semelhantes entre si		
		Os membros da família sentem orgulho e lealdade em dizer que pertencem a uma empresa familiar.		
		Os membros da família têm muito a ganhar com a sua participação a longo prazo na empresa.		
	Sistemas de Controle Gerencial	Controles gerenciais		Os membros da família concordam e apoiam as decisões, objetivos, planos e práticas da empresa.
				A missão e visão é declarada e divulgada a todos os colaboradores.
A empresa possui um código de ética e de conduta.				
Corrigimos pequenos ajustes, quando da comparação entre metas e resultados.				
Analizamos somente as variações significativas entre o orçado e realizado.				
Discutir oportunidades de melhoria entre superiores, subordinados e pares.				
O processo de inovação possui relação com os demais processos da organização.				
Monitorar os fatores críticos para o sucesso da empresa.				
Tensão Dinâmica	Controles e alavancas de controle gerencial	Desenvolver novas estratégias e planos de ação.	Simons (1995) Zheng (2012) e Oro (2015)	
		A organização utiliza indicadores para medir o sucesso da inovação.		
		O perfil estratégico da organização está relacionado aos sistemas de controles gerenciais existentes.		
		Existe uma rotina flexível e adaptável para inovar nas funções/setor.		
Inovação	Inovação Incremental e radical	Existe um canal de comunicação adequado para expor ideias.	Bisbe e Otley (2004)	
		Existe mudanças constantes nos processos internos.		
		A cultura da família e organização é para inovar em novos segmentos.		
		Os gestores perseguem constantemente a inovação.		
		Durante os últimos três anos a nossa empresa lançou muitos novos produtos.		
		Durante os últimos três anos, a empresa foi a primeira a lançar no mercado produtos com características inovadoras.		
		Durante os últimos três anos, a inovação tecnológica tem sido aceita com frequência para melhoria dos processos internos.		

Fonte: dados da pesquisa.

Com base no constructo de pesquisa, foram geradas 6 hipóteses da pesquisa que envolve a relação entre as dimensões:

H1: A família (poder, experiência e cultura) influencia positivamente para tensão dinâmica nas indústrias pesquisadas.

H2: A família (poder, experiência e cultura) influencia positivamente no uso dos Sistemas de Controle Gerencial.

H3: O uso dos Sistemas de Controle Gerencial de forma complementar impacta positivamente na tensão dinâmica.

H4: A tensão dinâmica impacta positivamente para a inovação nas empresas familiares.

H5: O uso complementar dos Sistemas de Controle Gerencial impacta positivamente para a inovação nas empresas familiares.

H6: A família (poder, experiência e cultura) influencia positivamente na inovação na empresa familiar.

O instrumento de coleta dos dados constituiu-se de um questionário estruturado, com quatro dimensões e 29 variáveis (assertivas), elaborado e operacionalizado pela ferramenta Google Docs. A Influência da Família (F-PEC) foi extraído do modelo Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) e operacionalizado por Rutherford, Kuratko e Holt (2008) e Lindow (2013). Para medir o uso dos sistemas de controle gerencial e a tensão dinâmica utilizou-se o modelo de Simons (1995) e operacionalizado por Zheng (2012) e Oro (2015). As assertivas que mediu a inovação foi utilizado questões adaptadas de Bisbe e Otley (2004). Antes do envio do questionário, foram realizados dois pré-testes, um com um profissional que trabalha em uma indústria têxtil e outro com professor de uma instituição de ensino superior com mestrado em contabilidade.

A população da pesquisa consistiu de 300 indústrias têxteis que fazem parte da listagem da FIESC (2016). No critério de seleção das empresas que integraram a amostra, o parâmetro consistiu de possuir, no mínimo 5 funcionários. A adesão das empresas a pesquisa, é que o respondente reconhecer como empresa familiar, entende-se como empresa familiar aquela que tenha no mínimo um integrante da família em cargo de gestor ou tenha a propriedade total ou parcial da empresa.

Após uma semana do envio dos questionários foram iniciadas as ligações para esclarecimento e ênfase na importância de resposta dos questionários. A coleta de dados durou mais três semanas e encerrou-se com 103 questionários efetivamente respondidos, destes um questionário foi excluído, em razão de o respondente apresentar-se como empresa não familiar, dessa forma 102 questionários foram validados representando 34% da população.

As variáveis foram analisadas multi-item, com base na modelagem de equações estruturais, utilizando o *software* PLS 3.0 *Analysis*. Segundo Hair et al. (2005, p. 468-469), trata-se de uma “técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (representando conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente”. Na modelagem de equações estruturais utilizam-se técnicas estatísticas multivariadas que permitem avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos construtos (CAMPANA, TAVARES; SILVA, 2009).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos Respondentes**

Para caracterizar o perfil dos respondentes apresenta-se na Tabela 1 os percentuais referentes aos quesitos: gênero, escolaridade e cargo ou função que exercem na empresa.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

<b>Gênero</b>		<b>Escolaridade</b>	
Masculino	50%	Ensino médio completo	26%
Feminino	50%	Graduação completa	51%
		Pós-graduação (especialização)	21%
		Mestrado completo	2%
<b>Cargo ou função</b>			
Gestão administrativa	51%	Recursos humanos	14%
Gerente	17%	Outras funções	2%
Sócio/Diretor	16%		

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação ao gênero dos respondentes, percebe-se que não houve diferenças, ou seja, representatividade semelhante. Quanto à escolaridade, graduação (51 %), especialização (21%) e mestrado (2%), constata-se significativa a formação escolar dos pesquisados. Quanto ao cargo ou função desempenhada na empresa, gestão administrativa apresentou o maior percentual 51%, seguido por 17% como gerente e 16% como sócio/diretor.

Quanto ao perfil das empresas, o ramo de atuação e número de funcionários das empresas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil das empresas

<b>Ramo de atuação</b>	<b>Número de funcionários</b>	
Vestuário	44%	De 5 a 100 69%
Outros	30%	De 101 a 300 14%
Têxteis domésticos	21%	De 301 a 500 7%
Artigos para aplicações técnicas	5%	Acima de 501 10%

Fonte: elaborado pelos autores.

As 102 empresas que responderam o questionário atuam no setor têxtil, levando em conta que 4,9 mil indústrias têxteis estão instaladas no estado representando 15,3% do total nacional (SINTEX, 2015). Constatou-se que 44% trabalham no ramo de vestuário, o qual, segundo publicação efetuada pelo site do FIESC (2013), é um setor tradicional da indústria catarinense e que passa por constantes renovações tecnológicas. A opção outro apresentou 30% de representatividade com ênfase para a confecção dos tecidos de malha, 21% representa a área de têxteis domésticos (roupa de cama e mesa) e apenas 5% trabalha com artigos para aplicação técnica (geotêxteis, airbags, cintos de segurança etc.). Com relação ao número de funcionários os maiores percentuais são na faixa de 5 a 100 funcionários e de 101 a 300, ou seja, 69% e 14% respectivamente.

#### 4.2 Estatística Descritiva

As dimensões da Influência da Família, SCG, Tensão Dinâmica e Inovação foram mensuradas pela escala *Likert* de sete pontos. Na Influência da família, as assertivas 1 a 3 avaliam o Poder. As assertivas 4 a 7 representam a Experiência. As assertivas de 8 a 11 indicam a Cultura. A mensuração das questões 1 a 11 foram 1 (não concordo) e 7 (concordo muito). As assertivas 12 a 20 indicam os SCG e de 21 a 25, a Tensão Dinâmica, a mensuração consistiu de 1 (não é usado) e 7 (usa em grande extensão). As assertivas 26 a 29 correspondem a Inovação e foram mensuradas como 1 (pouca intensidade) e 7 (muita intensidade). Na Tabela 3, para visualização dos resultados, adotou-se a classificação de 1 a 3 (Não Relevante); 4 (Neutro); e, de 5 a 7 (Relevante).



Tabela 3 – Dimensões Influência familiar, SCG, Tensão dinâmica e Inovação

Dimensões e variáveis	Classificação escala		
	Não Relev. %	Neutro %	Relevante %
<b>Influência da Família</b>			
1 Membros da família detêm um percentual significativo de controle da empresa.	4,9	9,8	85,3
2 No quadro de diretores da empresa há membros da família nas diversas funções.	5,9	9,8	84,3
3 Membros da família integram o Conselho de Administração.	17,6	14,7	67,6
4 A segunda geração ou mais é proprietária da empresa.	38,2	14,7	47,1
5 A segunda geração ou mais gerencia a empresa.	37,3	13,7	49,0
6 Vários membros da segunda geração ou mais desempenham papel ativo na empresa.	38,2	18,6	43,1
7 A família do gestor tem influência sobre o negócio da empresa	8,8	19,6	71,6
8 A família e os negócios compartilham de valores semelhantes entre si	13,7	17,6	68,6
9 Os membros da família sentem orgulho e lealdade em dizer que pertencem a uma empresa familiar.	7,8	14,7	77,5
10 Os membros da família têm muito a ganhar com a sua participação a longo prazo na empresa.	10,8	14,7	74,5
11 Os membros da família concordam e apoiam as decisões, objetivos, planos e práticas da empresa.	12,7	15,7	71,6
<b>Sistemas de Controle Gerencial</b>			
01 A missão e visão são declaradas e divulgadas a todos os colaboradores.	32,4	18,6	49,0
02 A empresa possui um código de ética e de conduta.	41,2	14,7	44,1
03 Corrigimos pequenos ajustes, quando da comparação entre metas e resultados.	18,6	21,6	59,8
04 Analisamos somente as variações significativas entre o orçado e realizado.	31,4	29,4	39,2
05 Discutimos oportunidades de melhoria entre superiores, subordinados e pares.	21,6	20,6	57,8
06 A inovação possui relação com os demais processos da organização.	27,5	17,6	54,9
07 Monitoramos os fatores críticos para o sucesso da empresa.	25,5	17,6	56,9
08 Desenvolver novas estratégias e planos de ação.	19,6	27,5	52,9
09 A organização utiliza indicadores para medir o sucesso da inovação.	37,3	22,5	40,2
<b>Tensão Dinâmica</b>			
10 O perfil estratégico da empresa familiar está relacionado aos sistemas de controles gerenciais existentes.	26,5	33,3	40,2
11 Existe uma rotina flexível e adaptável para inovar nas funções/setor.	25,5	21,6	52,9
12 Existe um canal de comunicação adequado para expor ideias.	39,2	16,7	44,1
13 Existem mudanças constantes nos processos internos.	41,2	23,5	35,3
14 A cultura da família e da empresa é para inovar em novos segmentos.	45,1	22,5	32,4
<b>Inovação</b>			
01 Os gestores familiares perseguem constantemente a inovação.	20,6	26,5	52,9
02 Durante os últimos três anos a nossa empresa lançou muitos novos produtos.	44,1	14,7	41,2
03 Durante os últimos três anos, a nossa empresa foi a primeira a lançar no mercado produtos com características inovadoras.	62,7	15,7	21,6
04 Durante os últimos três anos, a inovação tecnológica tem sido aceita com frequência para melhoria dos processos internos.	32,4	22,5	45,1

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se observar na Tabela 3 que com relação as três subdimensões que integram a Influência da família (Poder, Experiência e Cultura), todas apresentaram relevância. O Poder denota grande presença no negócio com mais de 80 % de concordância dos respondentes. As variáveis com maior percentual foram a *família detêm o maior percentual e que atuam em diversas funções no quadro de diretores*. A Experiência revela que muitas empresas estão em fase de transição, indicando a presença da segunda geração ou mais no negócio. Contudo, os percentuais mostram-se mais harmônicos, infere-se que a segunda geração é menos influente

que a primeira geração e que o processo de transição ainda é precoce no setor têxtil. Conforme alerta Melo, Camera e Aragão (2013), as gerações, normalmente, são bastante distintas, tornando o processo mais difícil. A subdimensão Cultura também indicou um nível de concordância significativo e tem como características, o orgulho de ser familiar, a visão de longo prazo e objetivos estratégicos que valorizam a sustentabilidade da empresa familiar

A dimensão Sistemas de Controle Gerencial também apresentou percentuais relevantes, com ênfase para a variável *corrigir pequenos ajustes quando da comparação entre metas e resultados*, seguida da variável *discutir oportunidades de melhoria entre superiores, subordinados e pares*. Nota-se que apesar de relevante o sistema de crenças (missão e visão) e de limites (código de ética e conduta) é menos utilizado do que o sistema interativo e o sistema de controle diagnóstico. O resultado corrobora com Pletsch, Lavarda e Lavarda (2016) que os sistemas diagnóstico e interativo são usados nas operações diárias, fazendo parte do cotidiano da empresa. Infere-se que por se tratar de uma amostra significativa de pequenas empresas, os sistemas de crenças e limites talvez não seja um processo formalizado e declarado, e sua institucionalização só ocorre depois do amadurecimento da empresa.

A respeito da dimensão Tensão Dinâmica, apenas uma variável apresentou maior percentual maior que >0,50 (*existe uma rotina flexível e adaptável para inovar nas funções/setor*). As demais variáveis apresentaram como não relevante ou neutro.

Na dimensão inovação as empresas pesquisadas apresentam mais tendência às inovações incrementais do que radicais, visto que as variáveis: *durante os últimos três anos a nossa empresa lançou muitos novos produtos* e *durante os últimos três anos, a nossa empresa foi a primeira a lançar no mercado produtos com características inovadoras*, mostram-se com o maior percentual como não relevante.

Mas, por outro lado, as variáveis: *os gestores perseguem constantemente a inovação e durante os últimos três anos, a inovação tecnológica tem sido aceita com frequência para melhoria dos processos internos* apresentam-se como relevantes. Segundo pesquisa de Borges, Lima e Andrade (2014) as práticas de inovação envolvem um equilíbrio entre inovações de ruptura e de inovações incrementais, contribuindo assim para o aperfeiçoamento estratégico da empresa familiar, promovendo sua continuidade.

A estatística descritiva das variáveis que compõem as dimensões da pesquisa consistiu-se da média aritmética e da mediana das variáveis multi-item, do desvio-padrão, dos intervalos reais (mínimo e máximo) que indicam a dispersão dos valores nas variáveis do constructo, conforme a Tabela 5.

Tabela 4 – Estatística descritiva

Variável	Média	Mediana	Desvio-padrão	Intervalo real	
				Mínimo	Máximo
Influência da Família	5,21	5,36	1,28	1,00	7,00
Sistemas de Controle Gerencial	4,51	4,56	1,33	1,56	7,00
Tensão Dinâmica	4,06	4,00	1,40	1,25	7,00
Inovação	3,97	4,00	1,54	1,25	7,00

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme a Tabela 4 observa-se que a maior média apresentada é da influência familiar com 5,21 mostrando assim o impacto da família nas empresas, seguida pela média 4,51 dos sistemas de controle gerencial demonstrando o quanto essa variável é representativa nas operações das empresas. A mediana também confirma a relevância da influência da família e dos SCG nas empresas pesquisadas, pois apresenta 5,36 e 4,56 – as maiores medianas respectivamente. Com relação às medidas de dispersão o maior desvio-padrão foi o da inovação com 1,54 sendo o mais volátil entre as variáveis apresentadas.

## 5.2 Resultados do Modelo Estrutural

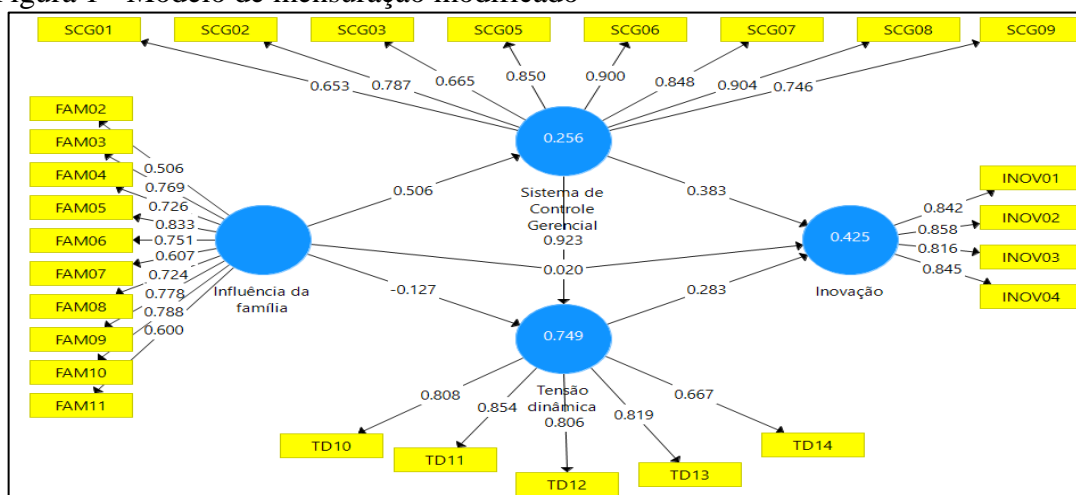
Após a apresentação das estatísticas descritivas, no tratamento dos dados utilizou-se a

modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* [SEM]), aplicando-se a técnica dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* [PLS]). A utilização do PLS permite evidenciar o modelo de regressão dos componentes principais de um constructo, com maior consistência pelo fato de ser menos sensível ao tamanho da amostra que em outras abordagens (LEE et al, 2011).

Inicialmente, validaram-se os constructos por meio da análise fatorial nos indicadores, executada com a aplicação do método de extração, denominado análise de componentes principais, e o método de *bootstrapping*, considerando-se uma amostra de 102 casos e 1000 iterações, que consiste em um tipo de reamostragem aleatória em que os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para a estimação do modelo (HAIR JR. et al., 2005). Destaca-se que foram excluídas duas variáveis que ficaram com cargas < 0,50, FAM01 - Membros da família detêm um percentual significativo de controle da empresa e SCG04 - Analisa-se somente as variações significativas entre o orçado e realizado, ficando o modelo composto conforme Figura 1.

Destaca-se no modelo a relação direta entre a influência da família na inovação que apresentou índice de correlação bastante baixo. Este resultado contribui, de antemão, para refutar a Hipótese 6. As demais relações apresentaram influências moderadamente significativas e serão analisadas detalhadamente no decorrer do estudo.

Figura 1 - Modelo de mensuração modificado



Fonte: elaborado pelos autores.

Dessa maneira, para medir a confiabilidade interna de cada variável do construto, conferiu-se o Alfa de Cronbach, Coeficiente de Validade Composta, Variância Média Explicada (VME) e Coeficiente R-Squared, conforme Tabela 5. O Coeficiente Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade, que varia de 0 a 1, e objetiva medir a extensão em que os itens que compõem as variáveis medem o mesmo conceito ou construto, apresentando validade com resultados superiores a 0,7 (HAIR et al, 2005). Constatou-se que as variáveis latentes atendem aos critérios de significância, e nesse estudo aceitaram-se os indicadores para cada constructo, pois a menor carga foi de 0,850 para tensão dinâmica.

Tabela 5 – Teste Estatístico do modelo

Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	R Coeficiente Squared	Coeficiente de confiabilidade composta	Média Variância Extraída (AVE)
Influência da família	0,899	0,908	0,911	0,512
Sistema de Controle Gerencial	0,917	0,926	0,933	0,639
Tensão dinâmica	0,850	0,852	0,894	0,630
Inovação	0,863	0,875	0,906	0,706

Fonte: elaborado pelos autores.

A confiabilidade interna foi avaliada aplicando estatística de confiabilidade composta, que indicou significativa confiabilidade, com pontuações superiores a 0,80 para os constructos da pesquisa. Na validade discriminante, segundo Fornell e Larcker (1981), compara-se a raiz quadrada da variância média extraída com as correlações latentes. A Variância Média Explicada (VME) foi superior a 0,5, conforme estabelecem Hair *et al.* (2007), para uma das variáveis latentes (Influência da Família = 0,512), sendo que as demais variáveis, sistemas de controle gerencial, tensão dinâmica e inovação apresentaram validade discriminante adequada, ou seja,  $< 0,60$  e  $> 0,80$ .

A Tabela 6 demonstra os resultados das correlações geradas pelo PLS entre os diferentes construtos, comparando-se com a variância média extraída, pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 6 - Correlação entre as Variáveis Latentes

Constructos	Influência da família	Inovação	Sistema de Controle Gerencial	Tensão dinâmica
Influência da família	<b>0,715</b>			
Inovação	0,303	<b>0,840</b>		
Sistema de Controle Gerencial	0,502	0,636	<b>0,799</b>	
Tensão dinâmica	0,337	0,619	0,858	<b>0,794</b>

Fonte: elaborado pelos autores.

De modo geral, percebe-se correlação moderada a forte entre as variáveis da pesquisa, especialmente no sistema de controle gerencial com a tensão dinâmica com 85,8%. E, moderada na inovação com os sistemas de controle gerencial e a tensão dinâmica, ambos próximos a 62%. A influência da família nas demais variáveis do construto apresentou baixa correlação.

Da mesma forma, a única correlação que se apresentou maior que a raiz quadrada da Variância Média Explicada foi a Tensão Dinâmica em relação ao Sistema de Controles Gerenciais. Independentemente deste resultado, outras correlações apesar de apresentarem resultados menores que a raiz quadrada da VME, apresentaram significância, o que permite evoluir nas análises a fim de testar as hipóteses.

Na Tabela 7, mostra-se as relações dos coeficientes estimados dos caminhos do modelo estrutural, níveis de significância e valores de  $R^2$ .

Tabela 7 - Resultados da Regressão PLS: Coeficientes dos Caminhos, P-value e  $R^2$

De:	Para:		
	Sistemas de Controle Gerencial	Tensão Dinâmica	Inovação
Influência da Família	0,506	-0,127	0,020
Sistemas de Controle Gerencial		0,923	0,383
Tensão dinâmica			0,283
$R^2$	0,256	0,749	0,425

Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que há relação significativa da Influência da Família no Sistema de Controle Gerencial (0,506,  $p < 0,01$ ) (H2). O SCG, por sua vez, apresentou significativa relação com a Tensão Dinâmica (0,923,  $p < 0,05$ ) (H3) e com a Inovação (0,383,  $p < 0,01$ ) (H5). Por fim, a Tensão Dinâmica apresentou significativa relação com a Inovação (0,283,  $p < 0,01$ ) (H4). Por conseguinte, a influência da Família não apresentou relação significativa com a Tensão Dinâmica (-0,127, n.s) (H1) e na Inovação (0,020, n.s) (H6).

Os valores de relação entre as variáveis hipotéticas propostas e sua respectiva

validação pode ser visualizada na Tabela 8.

Tabela 8 - Relação das Hipóteses da Pesquisa

Hipóteses	Erro Padrão	Valor de T	P Value	Relação direta
H1 - Influência da família -> Tensão dinâmica	0,090	0,217	0,828	n.s
H2 – Influência da família -> Sistema de controle gerencial	0,080	6,293	0,000	Aceita*
H3 - Sistema de Controle Gerencial -> Tensão dinâmica	0,065	1,941	0,053	Aceita**
H4 – Tensão dinâmica -> inovação	0,188	2,038	0,042	Aceita*
H5 – Sistema de controle gerencial -> Inovação	0,039	23,464	0,000	Aceita*
H6 – Influência da família -> Inovação	0,172	1,645	0,100	n.s

Obs. \* Hipótese aceita em nível de 0,01. \*\* Hipótese aceita em nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelos autores.

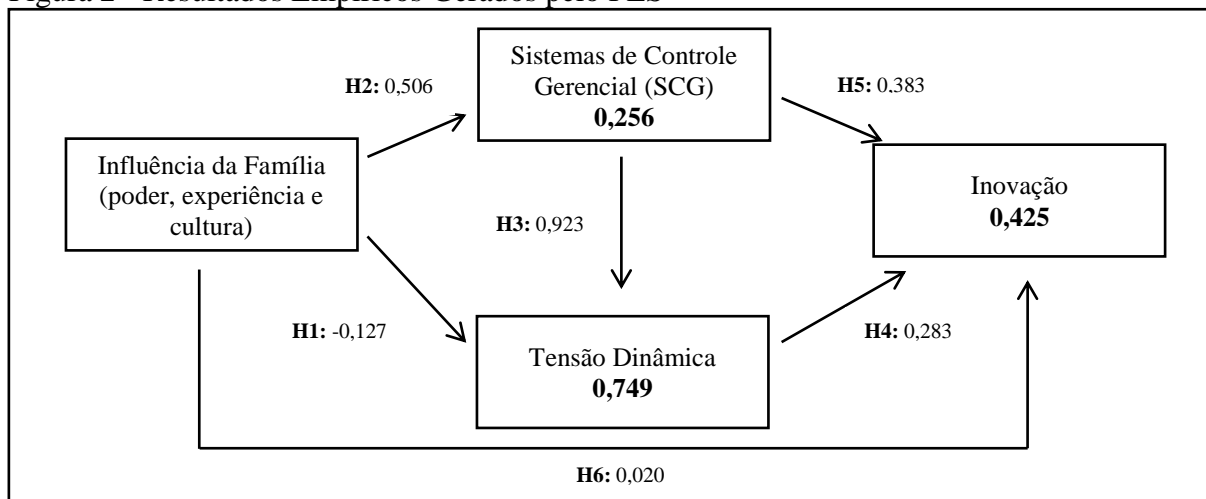
Verifica-se na Tabela 8 que dentre as seis hipóteses propostas, quatro foram aceitas e duas foram refutadas. Foram aceitas em nível de  $p < 0,01$  as hipóteses onde a Família influencia positivamente no uso de SCG (H2), a Tensão dinâmica impacta positivamente para a inovação na empresa familiar (H4) e o uso conjunto de SCG impacta positivamente para a inovação em empresas familiares (H5). Em nível de  $p < 0,05$ , aceitou-se a hipótese de que o uso de SCG de maneira conjunta impacta positivamente na Tensão Dinâmica das organizações (H3). Infere-se que por se tratar de uma amostra cujas empresas são de pequeno e médio porte, há possibilidade de ocorrer maior agilidade nas decisões, flexibilidade nos processos e simplificação nas operações, cujos resultados

Papa e Oliveira (2009) revelaram que a cultura organizacional é moldada de acordo os valores e as crenças do seu fundador e que a cultura influencia de forma positiva o processo de profissionalização da gestão, inclusive em transição.

Em contrapartida, a hipótese de que a Família influencia positivamente para a Tensão Dinâmica (H1) e de que a família influencia positivamente na inovação em empresas familiares (H6) foi refutada. Os achados rejeitam estudo de Oro e Lavarda (2017) de que a influência da família é um fator preponderante para a estratégia de inovação na empresa familiar. O resultado corrobora em parte com Kellermans et al. (2012) que também encontrou resultados positivos e negativos na relação entre a influência da família e desempenho utilizando a inovação como variável de controle.

Diante do exposto, é possível sintetizar os resultados empíricos em um único modelo, cujo escopo pode ser melhor visualizado na Figura 2.

Figura 2 - Resultados Empíricos Gerados pelo PLS



Fonte: elaborado pelos autores.

O modelo apresentado na Figura 2 sintetiza as relações existentes entre as variáveis de pesquisa do estudo, demonstrando a carga relacional que exercem umas sobre as outras. Além das relações com os estudos já apresentados, a influência da família na utilização de sistemas de controle gerencial coaduna com os estudos de Rutherford, Kuratko e Holt (2008), tendo em vista que quanto maior a influência da família, maior a necessidade de utilização de controles gerenciais.

Ante o exposto, a seção seguinte aborda as conclusões e recomendações sugeridas com base nos achados deste estudo.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo objetivou verificar se a influência da família e o uso dos sistemas de controle gerencial promovem a inovação como diferencial de competitividade nas indústrias têxteis catarinenses. A população da pesquisa consistiu de 300 indústrias têxteis catarinenses que integram a base de dados da FIESC e a amostra 102 respondentes, correspondendo a 34%. Para análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, com aplicação dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* [PLS]).

Na estatística descritiva das dimensões do estudo, apenas a Influência da Família apresentou média superior a 5, em uma escala *Likert* de 7 pontos. Destaque ainda à Inovação, que apresentou menor média do modelo, no montante de 3,97.

A pesquisa contou com a realização de testes para validar seis hipóteses que analisaram a relação entre quatro variáveis principais: Influência da Família, Sistemas de Controle Gerencial, Tensão Dinâmica e Inovação. Das seis hipóteses elaboradas, quatro puderam ser validadas, sendo três em nível de  $p < 0,01$  e uma em nível de  $p < 0,05$ .

A validação das hipóteses ocorreu da Influência para os SCG (H2), do SCG para a Tensão Dinâmica (H3), da Tensão Dinâmica para a Inovação (H4) e do SCG para a Inovação (H5). Em contrapartida, duas não se apresentaram significantes no modelo. Assim, refutou-se a hipótese da relação da Influência da Família da Tensão Dinâmica (H1) e da Influência da Família na Inovação (H6). Estes resultados foram alcançados levando-se em consideração os resultados evidenciados no teste T, do coeficiente beta e do *p value*.

O modelo estrutural e a definição das dimensões do estudo impõem algumas limitações aos resultados, o que permite a realização de novas investigações na área. O tamanho da amostra e o processo não probabilístico de amostragem podem apresentar vieses nos resultados. Recomenda-se, portanto, a realização de estudos em outras empresas deste setor e de outros setores para contribuir e validar os relacionamentos apresentados na modelagem de equações estruturais.

A realização de novas pesquisas pode ainda contar com utilização de variáveis de controles que possam influenciar na relação entre variáveis. Pesquisas que se utilizem, além de dados quantitativos, conforme este estudo, de dados qualitativos podem contribuir para explicar a baixa significância encontrada entre a Influência da família para a tensão dinâmica e para a inovação.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília: v. 1, n. 3, p. 21-44, set/dez. 2007.
- ANTHONY, R. N. 1965. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Boston, MA: Division of Research, Graduate School Administration, Harvard University.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social - Revista de sociologia da USP**. São Paulo: v. 22, n. 2, p.167-185, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Relatório Setorial Macroeconômico do Brasil Textil**. Recuperado de <<http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-textil-brasileira-2/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. R.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the definition problem. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 15-45, 2002.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação**: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

BEUREN, I. M.; SANTANA, S. V.; THEIS, M. B. A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. **RACE Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba: v. 13, n. 3, p. 919-954, set/dez. 2014.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 8, p. 709-737, 2004.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: Estudo de caso. **RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro: v. 8, n. 3, P. 37-54, jul./set. 2014.

BRASIL. Lei n. 10.973, de 2 de Dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 dez. 2004.

CAMPANA, A. N., TAVARES, M. C.; SILVA, D. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. **Motricidade**, v. 5, n. 4, p. 59-80, 2009.

CANAN, I.; FONSECA, A. C. P. D. da. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso nas empresas bunge e amaggi. **Revista Capital Científico**. Guarapuava: v.4, n.1, p. 67-89, jan./dez. 2006.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; GARRETT, R. Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, 2014.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S.. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 772-794, Nov./Dez. 2015.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). **Indústria, parcerias e oportunidades de investimentos**, 2013. Disponível em: <[http://www4.fiescnet.com.br/images/business/publicacoes/BUSINESS\\_SC\\_FIESC\\_2013\\_portugues.pdf](http://www4.fiescnet.com.br/images/business/publicacoes/BUSINESS_SC_FIESC_2013_portugues.pdf)> Acesso em: 08 jul. 2017.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

- GALBRAITH, J. Kenneth. **O Novo Estado Industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovations in organizations: contingency models of innovation attributes. **Journal of Engineering Technology Management**, v. 11, p. 95-116, 1994.
- HAIR, F. J., JR., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (2007). **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.
- HAIR, F. J. JR.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENRI, J. F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-58, 2006.
- KELLERMANN, F.W. et al. Innovativeness in family firms: A family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 85-101, 2012.
- LEE, L.; PETTER, S.; FAYARD, D.; ROBINSON, S. On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 305-328, 2011.
- LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.
- LINDOW, C. **A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance**. Deutsche: Springer Gabler, 2013.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELO, F. A. O.; CAMERA, A. R. M.; ARAGÃO, B. M. Empresas Familiares e a Influência da Adoção da Governança Corporativa. **Gestão e Tecnologia para a Competitividade**. 2013.
- OLIVEIRA, A. A.; PAPA, A. C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, art. 2, p. 385-398, 2009.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OECD; Brasília: FINEP, 2006.
- ORO, I. M. **Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho Organizacional em Empresa Familiar**. 2015. 351 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2015.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da Eficiência de Empresas Familiares Brasileiras. **RAE-eletrônica**. São Paulo: v. 8, n. 2, jul./dez. 2009.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho em Empresa Familiar. **Anais... AnpCont**. Belo Horizonte, 2017.
- OYADOMARI, J. C. T. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em**



empresas brasileiras sob a ótica da VBR (visão baseada em recursos). 2008. 142 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. L.; FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de. Análise dos trabalhos que usaram o modelo Levers of Control de Simons na literatura internacional no período de 1995 a 2007. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**. Curitiba: v. 3, n. 7, p. 25-42, set./dez. 2009.

PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F.; LAVARDA, R. A. B. Sistema de controle gerencial e sua contribuição para tensões dinâmicas o equilíbrio das tensões dinâmicas. **Enfoque**. Paraná: v. 35, n. 3, p. 69-82, set./dez. 2016.

RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F.; HOLT, D. T. The family business theory jungle: Competing theories on “familiness” and performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, p. 1089-109, 2008.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**. Boston: v. 15, p. 169-189, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teorias do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

VELLOSO, S. P.; GRISCI, C. L. I. Governança Corporativa e Empresas Familiares em Processo Sucessório: a Visão de Consultores e de Famílias Empresárias. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo: v.11, n. 4, p. 367-381, out./dez. 2014.

ZHENG, T. **Balancing the tensions between the control and innovative roles of Management Control Systems**: A case study of Chinese Organization. Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração. 2012, 329 p.