

Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar

Ieda Margarete Oro[†]
Universidade do Oeste de Santa Catarina
Carlos Eduardo Facin Lavarda[‡]
UFSC

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar como ocorre a interação entre estratégia de negócios e desempenho organizacional nas empresas familiares. A pesquisa é classificada como descritiva, com abordagem qualitativa e operacionalizada pelo procedimento de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e registros organizacionais. Foram realizadas entrevistas com informantes-chave e do núcleo familiar. As evidências coletadas na empresa pesquisada demonstram que a estratégia de negócios com atitude empreendedora é caracterizada pela estratégia de diferenciação (gestão de marcas) e inovação de produtos (criação e desenvolvimento de novos produtos) conduzidos por valores familiares disseminados dentro da organização. Os resultados indicam que a orientação empreendedora e a influência da família desempenham um papel importante para a realização de ajuste estrutural e estratégico e, por sua vez, para a realização do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Estratégia de negócios; Desempenho; Gestão familiar.

1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares e de controle familiar são comuns entre empresas de capital aberto no mundo, representando 90% nos EUA (BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003). No Brasil, de acordo com o Sebrae (2005), existem entre 6 e 8 milhões de empresas, 90% delas são empresas familiares; no entanto, o processo de continuidade do negócio familiar é de apenas 30% para a segunda geração e 14% para a terceira geração (VENTER; BOSHOFF; MAAS, 2005; NÓBREGA; HOFFMANN, 2014).

Entre os principais desafios deflagrados pela globalização estão o crescimento da empresa e a continuidade do controle familiar. Reter a participação majoritária e administrar considerando a longevidade foi atributo revelado por 76% dos entrevistados de uma pesquisa realizada pela KPMG (2014), com 125 gestores familiares em todo o mundo. Assim, os estudos constataram que a propriedade da família contínua pode ser eficiente e criar valor transgeracional (CRUZ; NORDQVIST, 2010; ZELLWEGGER; NASON; NORDQVIST, 2012; SCIASCIA; MAZZOLA; KELLERMANN, 2014), se utilizar adequadamente os recursos (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999), adotar uma perspectiva de longo prazo com o posicionamento estratégico definido (ZELLWEGGER, 2007) e promover o ajuste estratégico para atingir

Autor correspondente:

[†] Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

E-mail: ieda.oro@unoesc.edu.br

[‡] Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: elavarda@gmail.com

Recebido: 25/10/2015.

Revisado: 17/05/2016.

Aceito: 17/05/2016.

Publicado Online em: 01/12/2016.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.3>



desempenho superior (HIENERTH; KESSLER, 2006; LINDOW; STUBNER; WULF, 2010; LINDOW, 2013).

No ambiente competitivo, a estratégia de inovação surge como uma possibilidade de sobrevivência no longo prazo, maior flexibilidade e capacidade de adaptação às exigências ambientais, bem como características empreendedoras (GONÇALVES, 2000; NÓBREGA; HOFFMANN, 2014; PADILLA; DIEGUEZ; MORENO, 2015). Contudo, o comportamento estratégico dos gestores familiares que envolvem cada geração pode ser diferente, propondo com isso novas configurações e novos modelos de gestão, o que sugere a necessidade de adaptação estratégica.. Nesse sentido, estudos têm indicado que uma maneira de obter e sustentar uma vantagem competitiva é por meio de estratégias que diferenciam a empresa de seus concorrentes, incluindo a diferenciação (PORTER, 1980; ACQUAAH, 2013) e inovação de produtos (SCHUMPETER, 1934; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; MILLER AND FRIESEN, 1982; DAVILA, EPSTEIN; SHELTON, 2007; SILVEIRA; OLIVEIRA, 2013).

As evidências de estudos anteriores indicam que as empresas com orientação empreendedora desenvolvem características de gestão proativa, enquanto as empresas com orientação conservadora apresentam características de gestão reativa, mas ambos buscam inovação, bem como as relações familiares podem constituir uma vantagem competitiva para o negócio familiar (ZAHRA 2005; CRAIG; DIBREL, 2006; KELLERMANN et al., 2012). A inovação tem sido associada como essencial para a vantagem competitiva, no entanto “pouco se sabe sobre as consequências do envolvimento da família nos determinantes e nas dimensões da inovação e suas relações” em empresas familiares (PADILLA; DIEGUEZ; MORENO, 2015, p. 1066). Além disso, a “relação entre inovação e desempenho dos negócios tem sido bastante explorada na literatura, no nível teórico” (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009, p.5).

Nesta ótica, o problema que se apresenta para esta pesquisa é: como ocorre a interação entre a estratégia de negócios com o desempenho organizacional na empresa familiar? O objetivo geral é analisar como ocorre a interação da estratégia de negócios com o desempenho organizacional na empresa familiar.

O ajuste estratégico sugere que o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estrutura resulta em impacto positivo no desempenho (CHANDLER, 1962); conseqüentemente, as empresas devem se esforçar para alcançar esse alinhamento. Lindow, Stubner e Wulf (2010) descobriram que o ajuste entre a estratégia e a estrutura é predominantemente obtido por defensores e por empresas familiares que potencialmente retêm suas estruturas centralizadas, contudo à medida que crescem ocorre um desajuste estratégico (DONALDSON, 2001).

A contribuição teórica e empírica deste estudo baseia-se nas lacunas de pesquisa identificadas na literatura sobre temas congruentes (Estratégia e Desempenho) a partir da perspectiva da Teoria da Contingência, especialmente o conceito teórico de ajuste estratégico. Aborda o Modelo de Gestão Familiar (propriedade, família e Gestão/Empresa) para caracterizar o estudo de caso.

2. REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSTA DE PESQUISA

Dentre as formas de ajuste estão o estrutural e o estratégico. No primeiro, os teóricos organizacionais apontam que contingências e estrutura se ajustam para obter um efeito positivo sobre o desempenho da empresa (DONALDSON, 2001). No segundo, Venkatraman e Camillus (1984) apontam que a definição é um conceito presente no processo de formulação e implementação da estratégia, e que existem lacunas na compreensão do conceito, dependendo das escolas de pensamento empregadas pela pesquisa. O conceito de ajuste estratégico entende que as organizações podem melhorar o seu desempenho, prosseguindo um alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional (VENKATRAMAN, 1990

citado por LINDOW; STUBNER; WULF, 2010). A esse respeito, a definição é tratada em três diferentes formas: o alinhamento externo (formulação da estratégia), interno (implementação da estratégia) e integrado.

No ajuste (Fit) estão presentes fatores externos considerados essenciais para se adaptar ao ambiente competitivo (PORTER, 1980; NAMAN; SLEVIN, 1993). O ajuste (Fit) interno “pode assumir diferentes denominações na literatura, como implementação da estratégia, coesão e coerência corporativa”. Esse arranjo significa “mobilização de recursos internos, tangíveis ou intangíveis, para implementar a estratégia formulada” (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p 319.). Na visão de Drazin e Van de Ven (1985), na relação entre o contexto e a estrutura, há uma relação intrínseca, que a abordagem de seleção combinada com a abordagem de interação categoriza variáveis de processo e estrutura. Portanto, o ajuste (Fit) deve ser interpretado de duas maneiras: a primeira, como congruência entre as variáveis estrutura e processo, que estão altamente correlacionadas com o contexto; a segunda, como interação para as variáveis particulares.

Miller e Friesen (1982) sugerem dois modelos de estratégia de negócios: conservador e empreendedor. No modelo de orientação conservadora, a inovação é incentivada a partir de desafios e ameaças causadas por fatores ligados ao entorno, que podem ser vinculados ao mercado de atuação da empresa. Tais desafios são trazidos para a decisão dos controles que integram sistemas de informação. A empresa que adota o desafio de inovar precisa ter recursos físicos e humanos (competências e habilidades) para implantar projetos inovadores.

Empresas conservadoras ou defensores têm domínio estreito de mercado do produto. Na alta gestão, são especialistas na área de sua operação, mas não tendem a procurar fora de seus domínios novas oportunidades. Como resultado desse foco restrito, essas empresas raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, em sua estrutura ou em seus métodos de operação. Em vez disso, dedicam atenção para melhorar a eficiência de suas operações existentes. Assim, esse tipo estratégico requer uma estrutura organizacional altamente centralizada para ser intensamente eficaz (LINDOW, 2013). Lindow (2013) investigou se o ajuste estratégico contribui para a vantagem competitiva em empresas familiares, e se a influência familiar promove o desempenho. O estudo baseou-se numa amostra de 150 empresas familiares alemãs. Os resultados mostraram que a influência familiar tem implicações importantes para a realização do ajuste estratégico e, com isso, a criação de um desempenho superior.

Na orientação empresarial, a inovação é vista como um elemento vital e central da estratégia. Miller e Friesen (1982) postulam que as empresas estão envolvidas com projetos de inovação, pois isso se constitui como uma diretriz na sua estratégia de negócio. Para isso, no entanto, alguns fatores devem ser considerados. Em primeiro lugar, os sistemas de controle deverão revelar-se eficazes para melhorar a qualidade da informação e, conseqüentemente, a tomada de decisão. Em segundo lugar, as decisões sobre o futuro e a sustentabilidade deverão revelar-se eficazes, bem como a avaliação ciente de estratégias para se protegerem contra o excesso de inovação. Em terceiro lugar, quando o ambiente é heterogêneo, diferenciação e a inovação de produto são fatores positivos para o modelo.

A inovação, para Craig, Dibrell e Garret (2014) pode ou não variar em complexidade, que vai desde mudanças em produtos, processos ou serviços existentes, assim como a introdução de novas tecnologias revolucionárias, cujas características oferecem um desempenho excepcional, ou alteraram as regras do domínio competitivo. Padilla, Dieguez e Moreno (2015, p. 1067) argumentam que “a junção da Empresa Familiar e da inovação não tem sido, no entanto, um tema tão bem pesquisado, já que estão faltando cada um individualmente e uma perspectiva abrangente para a repercussão da influência da família sobre as dimensões e determinantes da inovação e suas conexões”.

Hambrick (1983) e Govindarajan (1988) apontam que na estratégia de diferenciação; uma empresa procura ser única em seus produtos com características amplamente valorizadas

pelos consumidores. Contudo, a utilização de tipologias estratégicas (MINTZBERG, 1973; MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; MILLER; FRIESEN, 1982) sofreu críticas ao longo do tempo, em função de diminuir o leque de combinações que o pesquisador poderia considerar (HAMBRICK, 1983). Além disso, uma alternativa híbrida (diferenciação e custos) não pode ser desconsiderada e também não significa que a empresa não tenha estratégias definidas (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Em recente pesquisa sobre tipos de estratégias de Porter, Acquaah (2011) confirmou, em um estudo de 54 empresas, que as estratégias de liderança de custo e diferenciação estão positivamente relacionadas ao desempenho (retorno sobre ativos e retorno sobre vendas) em empresas familiares. O estudo de Almeida, Machado e Panhoca (2012) constatou que, entre as empresas que adotam a estratégia de diferenciação, os resultados sugerem que estas atribuem uma maior utilização de práticas de gestão de custos. Para Melo e Leone (2015), as empresas de processamento, localizadas na cidade de Mossoró-RN, posicionam-se para competir com estratégias de diferenciação de prioridade e liderança na vantagem de custo atual em relação à sua posição estratégica, ou seja, na diferenciação de produtos e baixo custo de fabricação.

A influência da família é caracterizada pela geração no comando e, conseqüentemente, pelo modelo de gestão do negócio familiar (GERSICK et al., 1997; CRUZ; NORDQVIST, 2010). Independentemente de o controle da organização estar com o proprietário ou com os filhos, ambos estão preocupados com o crescimento. A nova geração infunde novas ideias e concepções sobre os modelos de gestão, enquanto a geração mais velha tende a ser mais conservadora no que diz respeito à tomada de decisões, especialmente quando envolvem a herança familiar. No entanto, estudos anteriores mostram que o envolvimento da próxima geração e desempenho é um tema inconclusivo, com resultados divergentes (BENNEDSEN et al., 2007; CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2009; MOLLY, LAVEREN; DELOOF, 2010; KELLERMANNNS et al. 2012; CRAIG; DIBRELL; GARRETT, 2014). Da interação entre esses vários grupos familiares, cada um lidando com seus próprios problemas e conflitos, poderão surgir algumas dinâmicas interessantes em modelos de negócios, combinando conservadores e empreendedores.

Casillas, Moreno e Barbero (2009) analisaram a influência de três características das empresas familiares (nível gerencial, participação não familiar na gestão e envolvimento da próxima geração nos negócios) na orientação empresarial e no papel do dinamismo ambiental e hostilidade como variáveis moderadoras nesse relacionamento. Kellermannns et al. (2012) investigaram as relações entre a influência da família e desempenho. Os resultados indicam que a influência da família pode ter conseqüências positivas e negativas para o desempenho da empresa. Craig, Dibrell e Garrett (2014) pesquisaram a influência da família, da cultura, dos negócios familiares e dos sistemas de planejamento flexíveis para promover a inovação e desempenho superior. Os autores encontraram evidências de que a influência da família centra-se na cultura e a flexibilidade impacta de forma positiva para o comportamento inovador.

Considerando que as estratégias de negócios contribuem para aumentar o desempenho organizacional em empresas familiares, a proposição teórica norteadora deste estudo é que o ajuste entre a estratégia de negócios, o modelo de gestão familiar (propriedade, família e gestão/empresa) interfere positivamente no desempenho organizacional.

3. MÉTODO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, estudo de caso quanto aos procedimentos e abordagem qualitativa para o problema de pesquisa. O propósito de um estudo de caso é conhecer uma entidade e compreender em profundidade o “como” e

o “porquê” da ocorrência de certos fenômenos, mostrando sua identidade e características próprias, os aspectos de interesse para o pesquisador (YIN, 2010).

Devido à complexidade dos estudos sociais, o construto de pesquisa tem como objetivo identificar a presença de variáveis observáveis e indicar como esses eventos podem ser capturados pelas definições constitutivas, que combinadas formam um parâmetro de indicadores (BISBE; BATISTA-FOGUET; CHENHALL, 2007) para avaliação, compreensão e posicionamento diante dos aspectos informacionais do estudo. Nesta pesquisa, identificaram-se categorias e subcategorias de análise, que são parte do construto da pesquisa. No entanto, o construto não foi predeterminado e foi ajustado durante a pesquisa, de acordo com a interpretação do caso. De acordo com Strauss e Corbin (2008), as categorias servem para melhorar a interpretação e organização dos dados. No Quadro 1, estão as categorias, subcategorias, definição constitutiva e autores, que são parte do construto deste estudo.

A pesquisa qualitativa produz resultados decorrentes de diferentes modos de coleta de dados. De acordo com Strauss e Corbin (2008, p. 23), “alguns dados podem ser quantificados como no caso do censo ou das informações históricas sobre pessoas ou objetos estudados, mas a maior parte da análise é interpretativa”. Ou seja, dados podem ser reunidos de diversas formas, tais como entrevistas e observações que estão associados com o estudo qualitativo. A utilização de métodos combinados tem como objetivo melhorar a qualidade das informações (SILVERMAN, 2008; YIN, 2010;). Silverman (2008, p. 256) menciona que “o objetivo da triangulação está na utilização de vários métodos de aplicação”. Os procedimentos utilizados para a coleta dos dados deste estudo foram entrevistas, documentos e observação.

Por ser este um estudo de negócio familiar, buscou-se desenvolver entrevistas semiestruturadas com os gestores que fazem parte da unidade familiar os quais, neste caso, representam os informantes-chave. De acordo com Yin (2010, p. 133), são caracterizadas como “entrevistas em profundidade”, porque são geralmente mais extensas. No grupo SPORT, os informantes-chave correspondem a três pessoas dentro do núcleo familiar. Nesse tipo de pesquisa, o entrevistado pode sugerir outros gestores para serem entrevistados, bem como outras fontes de evidência (YIN, 2010), e neste caso, foi sugerido pelos respondentes

Quadro 1. Constructo da pesquisa.

Categorias	Subcategorias	Definição constitutiva	Autores
Estratégia empresarial	Conservadora ou Empreendedora	1. Incerteza ambiental. 2. Sistemas de informação. 3. Estrutura. 4. Diferenciação. 5. Inovação de produtos.	Utterback e Abernathy (1975); Porter (1980); Friesen e Miller (1982); Covin (1991); Naman e Slevin (1993); Lumpkin e Dess (1996); OECD (2005); Almeida, Machado e Panhoca (2012); Acquaah (2013); Melo e Leone (2015)
Desempenho organizacional	Indicadores financeiros e não financeiros	ROA, ROE, EBITDA e Vendas; Número de Empregados (2011 a 2013); % Faturamento para inovação de produto; % Faturamento para novos processos; horas de treinamento (2011 a 2013).	Davila (2000); Villalonga e Amit (2006); Anthony e Govindarajan (2002); Craig e Dibrel (2006); Silveira e Oliveira (2013); Assaf Neto (2014).
Modelo de gestão	Eixo de propriedade	Proprietário-controlador. Sociedade entre irmãos. Consórcio de primos	Gersick et al. (1997); Andres (2008), Lindow, Stubner e Wulf (2010); Kowalewski, Talavera e Stetsyuk (2010); Kellermanns et al. (2012); Lindow (2013).
	Eixo de família	Jovem família empresarial. Entrada na empresa. Trabalho conjunto. Passagem do bastão.	
	Eixo da gestão/empresa	Início. Expansão/formalização. Maturidade.	

Fonte: dados da pesquisa.

que fossem entrevistadas mais duas pessoas que não fazem parte do núcleo familiar, mas que conhecem profundamente a rotina de gestão, visto que trabalham nos negócios há 20 anos. Mesmo que o grupo SPORT, tenha sido sugerido pelos respondentes que fossem entrevistadas duas outras pessoas que não fazem parte do grupo familiar, mas conhecem profundamente a rotina de gestão, como trabalham no negócio por 20 anos. Yin (2010), p. 133-4) menciona que os informantes-chave são fundamentais para o sucesso do estudo de caso, pois, “o pesquisador para fornecer *insights* sobre o assunto e também poder iniciar o acesso às fontes para corroboração de fontes ou contra as evidências.”

A fim de garantir a confiabilidade da informação, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes. Depois o conteúdo da gravação foi transcrito. Vieira, Major e Robalo (2009, p. 142) apontam que “as entrevistas são gravadas e transcritas para fornecer ao pesquisador informações mais confiáveis do que as entrevistas que não são.” Após a transcrição, o texto com os entrevistados foi submetido aos gestores para aprovação. Cinco gerentes foram entrevistados, e as entrevistas, realizadas em junho e julho de 2014, ascenderam 7 horas e 20 minutos. Além delas, foram utilizados outros meios de contato, como e-mail, Skype e telefone a fim de resolver dúvidas relacionadas com as questões da pesquisa e que não tinham sido esclarecidas pessoalmente.

A transcrição das entrevistas resultou em 59 páginas de registros. Como resultado, utilizando a técnica de análise de conteúdo, vinculou-se o texto de entrevistas às categorias relacionadas que surgiram a partir do referencial teórico-metodológico. Para Colbari (2014, p. 247) “esta é uma tarefa complexa em qualquer análise de conteúdo, porque é o que permite a organização dos dados”. Cinco unidades foram constituídas nas categorias conservadora ou empreendedora: incerteza ambiental, sistemas de informação, estrutura, diferenciação e inovação de produtos. As características do modelo de gestão familiar foram alinhadas em três categorias: propriedade, família e gestão/empresa. O *software* Nvivo gerou relatórios para a categoria codificada, com extratos de entrevistas que foram codificados em cada uma das categorias utilizadas. Subsequentemente ao processo de categorização promoveu-se a análise dos dados, baseadas no conteúdo e nos trechos.

A utilização de documentos nesta pesquisa visa apoiar as informações destacadas em entrevistas com base em relatórios financeiros (publicados ou não) e em informações publicadas em impressos e *sites* da Internet, tais como códigos, regulamentos, folhetos e documentos que descrevem a história e a evolução da empresa. A categoria de desempenho organizacional foi identificada a partir de indicadores financeiros calculados baseados nas demonstrações financeiras, e indicadores não financeiros foram extraídos dos registros organizacionais.

Os documentos consistem de relatórios financeiros (publicados ou não) e informações publicadas em impressos e *sites* da Internet, tais como códigos, regulamentos, folhetos e documentos que descrevem a história e a evolução da empresa. Os documentos utilizados nesta pesquisa foram: a) histórico de evolução do Grupo SPORT; b) os relatórios anuais das demonstrações financeiras completas para os anos de 2011 a 2013, publicados no Diário Oficial do Estado, com o parecer de auditores independentes (*Big Four*); c) código de conduta; d) relatórios publicados em sites; e) informações sobre a empresa extraídas do site do Grupo SPORT; f) e-mails trocados com os entrevistados.

As observações não estruturadas no Grupo SPORT ocorreram durante as visitas de campo, concomitantes com a coleta de dados da entrevista, as quais foram registradas em notas ou diário, que, de acordo com Gibbs (2009), são anotações feitas no campo (ou após), onde foram realizadas as entrevistas. As entrevistas, os documentos e as observações são parte do relatório de campo, totalizando 158 páginas.

A análise dos dados é uma das etapas mais importantes do estudo, uma vez que, segundo Yin (2010, p. 155), “consiste no exame, na categorização, na tabulação ou na evidência combinadas de outra forma para tirar conclusões com base empírica”. Nesta pesquisa, a

técnica de análise de conteúdo foi utilizada para construir o texto, interagindo com o ponto de vista dos respondentes. As práticas e experiências relatadas por eles foram comparadas com a literatura a fim de proporcionar reflexões sobre a análise de conteúdo.

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO

O grupo familiar que integra o estudo, chamado anonimamente de Grupo SPORT, é uma das maiores empresas de produtos esportivos no Brasil. A gestão do grupo está em transição, com duas gerações no comando em posições estratégicas. Em 2014, o Grupo SPORT tem 16 fábricas em operação, sendo 12 unidades industriais (Sul, Sudeste e Nordeste) no Brasil e 4 em outros países. O grupo gera cerca de 10.000 empregos diretos e 3.500 empregos indiretos. A participação acionária da constituição societária é uma empresa nacional de capital fechado, com características de *holding company*, com atividades desenvolvidas por meio de empresas controladas e empresas de controle comuns, exercidas sob a forma de controle do grupo econômico por um conselho de administração, e presididas pelo proprietário do grupo (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 8).

A propriedade do Grupo SPORT está sob o controle do proprietário/fundador e membros do núcleo familiar. Nesta fase, o proprietário controlador procura gerenciar o capital adequado e dimensionar uma estrutura de sociedade para a continuidade dos negócios. Nas empresas de primeira geração, um dos desafios está no equilíbrio entre a autonomia do proprietário e a participação de outros membros no controle. García-Ramos e García-Ollala (2011) mostram que a influência do CEO e a presença de diretores independentes nos conselhos têm um efeito positivo sobre o desempenho da empresa. Nas empresas cujos proprietários-diretor possuem autonomia para influenciar e tomar decisões, o conselho de administração tem o papel de conselho consultivo, característica evidenciada no estudo.

Um dos desafios das empresas familiares que têm o proprietário-controlador na condução dos negócios é a passagem do controle e propriedade aos filhos (Gersick et al., 1997). Neste caso, os filhos estão sendo preparados formalmente, em funções consideradas estratégicas. As características da Família Trabalho Conjunto são representadas inicialmente pelas idades dos membros da família que estão na gestão da empresa: o fundador e proprietário têm mais de 50 anos de idade, e a geração mais jovem têm entre 25 e 35 anos. Entre os desafios que afetam a transição para a próxima geração, está a promoção da cooperação e a comunicação entre as gerações. A entrada dos filhos na gestão das empresas ocorreu naturalmente, já que não há normas de admissão dos membros da família; no entanto, eles foram conduzidos a ocupar posições estratégicas (calçados e confecções) no negócio, após desenvolverem outras funções nas empresas. Atualmente, os filhos exercem cargos de gerente em unidades administrativas diferentes.

Observa-se nos relatos o planejamento da família para a entrada de novos membros na gestão dos negócios. A preparação profissional dos membros da família para exercer funções profissionais na organização foi destacada pelo Gestor 2: “Passei quase um ano e meio em operação na América Latina, visitando mercados, conhecendo países diversos, consumidores, clientes e projetando uma coleção que fosse específica para esses mercados [...] durante este período, viajei e conheci muito o mercado de calçados.” Os gestores 2 e 3 salientaram que a formação acadêmica dos filhos no curso superior de Administração (realizado no Brasil e nos Estados Unidos) foi essencial para obter conhecimentos teóricos na área de gestão e negócios. No período de realização do Curso de Administração também realizaram estágios em grandes empresas para conhecer o mercado e os processos de tomada de decisão.

O aprendizado e a formação profissional dos gestores familiares em vários setores e até mesmo a experiência em outras grandes empresas motivaram a aprendizagem e a entrada

no negócio da família. Tal constatação apresenta conformidade com Carlock e Ward (2001), que entendem que a nova geração familiar deve começar a atuar na empresa em posições menos importantes, aprendendo o funcionamento em várias áreas consideradas fundamentais para a compreensão do negócio.

Entende-se, com base nos relatórios de entrevistas, documentos e observação durante as visitas no Grupo SPORT, que o estágio que melhor o caracteriza é o da Expansão / Formalização, em conformidade com a estrutura indicada por Gersick et al. (1997). A principal característica das empresas é que elas têm uma estrutura organizacional funcional, com áreas, produtos e linha de negócios múltiplos. O crescimento é considerado moderado, em torno de 7% ao ano. As empresas que fazem parte da companhia são dirigidas por uma diretoria executiva (membros familiares e não familiares) e gestores (membros familiares e não familiares) em várias áreas de negócios (calçados, confecções e acessórios). Os sistemas de informação são integrados em todas as unidades e adaptados à realidade fiscal, jurídica e societária de cada país.

Note-se, com base nos relatos e documentos analisados, que o Grupo SPORT teve expansão e crescimento nas áreas de negócios, gestão de marcas próprias ou licenciadas com indústria de calçados, confecções e acessórios e *private label*. Verificou-se que 65% dos negócios do grupo familiar em 2014 concentraram-se na gestão de marcas próprias ou licenciadas, sendo uma marca própria e duas marcas internacionais licenciadas. O segmento de *private label* concentra 35% dos negócios com os principais parceiros no mercado de artigos esportivos, em parcerias que iniciaram há mais de 20 anos (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 8).

Percebe-se que, em função do tamanho da empresa, o grupo segue normas e procedimentos padronizados, consoante relata o Gestor 2: “Os processos têm de ser padronizados, precisa ter essa interatividade em nível corporativo” ou “dependendo do projeto, tem um protocolo a ser seguido”. Quanto à responsabilidade em funções com os gestores familiares e não familiares, ambos possuem as mesmas atribuições, como destaca o Gestor 5: “Os gestores familiares são normalmente cobrados como qualquer outro funcionário”. No entanto, diz o Gestor 2: “A cobrança acaba sendo a mesma, porque cada um tem suas responsabilidades e deve cumpri-las”.

Entende-se que, neste caso, a profissionalização inclui regras de conduta previamente definidas em função da descentralização da gestão para a tomada de decisão nos níveis intermediários (delegação de responsabilidade) e um grau de formalização de mecanismos internos de controlar as ações atribuídas pela divisão de responsabilidades. Além disso, a centralização do poder familiar é representada pela postura do fundador e dos filhos que, de certa forma, se sentem compelidos a participar e a exercer atividades em outras áreas, tais como vendas, compras e contratos com parceiros, fornecedores e clientes. Os resultados fornecem evidências para o envolvimento do gestor familiar no papel de múltiplas funções, CEO (*Chief Executive Officer*) e Presidente, ou seja, chama a responsabilidade para ele próprio, para promover o crescimento da empresa. Além disso, busca liderar, motivar e influenciar as pessoas para atingir objetivos organizacionais, enquanto o envolvimento da segunda geração ocorre mais intensamente para se adaptar ao ambiente competitivo, indicando a proatividade, o que corrobora com Cruz e Nordqvist (2010).

Achados do estudo revelam a utilização de controles e mecanismos internos (formais) e medidas financeiras para avaliar se a estratégia está sendo implementada conforme o planejado, bem como avaliar o atingimento das estratégias em ambientes de negócios (gestão de marcas e *private label*). No entanto, percebe-se ênfase no monitoramento de indicadores de custos mais amplamente utilizados no ambiente de negócios de *private label*, revelando uma tendência para a liderança de custos ao invés da estratégia de diferenciação. Entende-se que, no caso do Grupo SPORT, a parametrização dos custos no desenvolvimento de produto contribui para o cumprimento das estratégias e dos objetivos financeiros.

Contata-se, nesta pesquisa, que o modelo de gestão da empresa familiar no Grupo SPORT exerce a influência e legado do seu fundador, além dos valores, história, objetivos e compromisso familiar, que constituem elementos indissociáveis no desenvolvimento da propriedade, da família e da gestão/negócio.

4.2. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Buscou-se identificar a tipologia estratégica da orientação conservadora e empreendedora (MILLER; FRIESEN, 1982), conforme subcategorias listadas no Quadro 1. Primeiramente exploraram-se as características integrantes do dinamismo ambiental, que são as estratégias relacionadas ao marketing, considerados pelo Gestor de 1 como intensas, em função das mudanças do mercado e das oportunidades que oferece. O Grupo SPORT descreve as estratégias marketing das marcas próprias e licenciadas no planejamento estratégico anual (GESTOR 4).

As empresas inovadoras são propensas a também atuarem de forma heterogênea, oferecendo seus produtos em diversos mercados. O Grupo SPORT possui uma rede de distribuidores e licenciados estrategicamente localizados em vários países da América Latina, assim como um escritório de outsourcing na China, que oferece suporte a entrega de produtos para os países asiáticos (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 8).

As oportunidades de crescimento geradas pela inclusão de novos mercados representam desafios constantes para as empresas que se deparam com ambientes dinâmicos e hostis (MILLER E FRIESEN, 1982; NAMAN; SLEVIN, 1993). Entre tais desafios, estão os produtos, a concorrência, o preço, a interferência do governo e a mão de obra. Muitas vezes, as empresas que optam pela estratégia de maximização de desempenho (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975) precisam desenvolver produtos “com boa aceitação no mercado, senão a empresa não sobrevive, não cresce e não se desenvolve”, enfatiza o Gestor 1.

Nos sistemas de informação, o grupo SPORT, a coleta de informações com clientes e consumidores ocorre por meio de empresas contratadas com essa finalidade. O monitoramento acontece em 8.000 pontos e indica o que o consumidor compra. “Nós preferimos, em vez de ter um custo mensal direto, comprar uma pesquisa orientada para avaliar a participação de mercado.” Os sistemas de controle são amplamente utilizados com os centros de controle de custos, contabilidade centralizada, monitoramento de metas, avaliação de funcionários, mecanismos internos de segurança e controle geral da empresa.

A estrutura de decisões do Grupo SPORT é descentralizada, conforme destacam os gestores 4 e 5. O processo começa descentralizado e vai até divisões executivas, com vários níveis para construir a estratégia no tocante aos gerentes de fábricas e gestores das marcas, bem como diferentes níveis de responsabilidade, os gerentes de marca, os gerentes de unidades, os gerentes setoriais, departamentos, diretores e conselho de administração.

A diferenciação define os atributos dos produtos em relação aos principais concorrentes. É caracterizada principalmente pelo investimento na qualidade dos produtos e infraestrutura para a criação, desenvolvimento e fabricação no Grupo SPORT. Como declarado pelo Gestor 3, “o diferencial do grupo é na estrutura operacional. Tem um grande reinvestimento, na estrutura, para atualizar os parques industriais, com a inovação, este é um dos principais diferenciais.” O empreendimento é integrado por uma fábrica de protótipos, fábrica de componentes, um laboratório de testes físicos e químicos e laboratório de biomecânica. As instalações foram projetadas de uma forma sustentável, com a reciclagem e a utilização de materiais, visando à utilização adequada dos recursos naturais (RELATÓRIO DE CAMPO DOC 7, DOC 8).

Percebe-se uma preocupação constante com a excelência fabril nos depoimentos dos gestores. Por conseguinte, o Grupo SPORT afirma sua característica de atuar de modo diferenciado no setor esportivo, na concepção do Gestor 2, quando declara que, “em

comparação aos concorrentes, temos um produto de qualidade superior, muitas vezes intrínseca às coisas”; isto é, por vezes, imperceptíveis ao consumidor. Entre outros aspectos, o gestor indica que, do ponto de vista dos testes ou validação, o produto é o único que tem laboratório de Biodinâmica na América Latina.

Outro ponto destacado pelos gestores 2 e 3 consiste em fatores gerados pelos contratos no relacionamento com os parceiros internacionais. Essa demanda de negócio gerou maior necessidade de investimento em inovação de produtos, máquinas, formulação de materiais diferenciados e também motivou a aprendizagem e o conhecimento, bem como as fábricas foram preparadas para atender a um nível de processo com mais qualidade aplicada aos produtos. Quanto a marcas internacionais, trouxeram conhecimento para o Grupo SPORT acerca da importância do atendimento às regas, padrões de qualidade, qualidade dos produtos e processos que foram aprimorados e desenvolvidos para atender às políticas e às normas dos parceiros (GESTOR 2).

A relação da imagem das marcas próprias e licenciadas com a vantagem competitiva está vinculada à qualidade do produto devido à criação, desenvolvimento e marketing, como indicado pelo Gestor 2: “A vantagem competitiva tem de estar relacionada com a marca. E a marca só é construída a partir de um bom produto [...] o princípio fundamental está no relacionamento com o consumidor e a qualidade do produto, então, a empresa tem investido fortemente na inovação.” No entanto, a vantagem competitiva da unidade de negócios em fabricação *private label* está na questão fabril e em “ter o produto a um custo menor, porque temos de produzir e entregar na data certa”, diz o Gestor 2.

A avaliação da estratégia de inovação de produtos constitui-se em um conjunto de três subcategorias listadas pela literatura como desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias utilizadas para o desenvolvimento de produtos. No desenvolvimento de produtos, um fator que sempre esteve presente no relacionamento com os parceiros é a busca constante de projetos com maior necessidade de desenvolvimento, o que exige maior investimento em inovação, maquinários e na formulação de materiais nos produtos, e tudo isso fez com que todo o processo de desenvolvimento ganhasse notoriedade e conhecimento, bem como as fábricas foram preparadas para atender a um nível muito elevado de tecnologia de processo aplicado aos produtos (GESTOR 2). Outro aspecto destacado pelo Gestor 3 é o relacionamento com os parceiros internacionais, uma vez que existem muitos inputs ou materiais que integram os produtos produzidos no Grupo SPORT que são provenientes do exterior; contudo, quando não há tais materiais no mercado interno, a empresa faz parceria com o fornecedor nacional para produzi-los.

Em uma visão de inovação na melhoria dos processos, o que é amplamente destacada por todos os gestores é a ferramenta de fabricação enxuta (*lean manufacturing*), que é uma ferramenta bastante avançada no processo de desenvolvimento de produtos, e o principal resultado é o ganho em termos de eficiência, como destacam os gestores 4 e 5. Em termos da tecnologia de desenvolvimento dos produtos, o Grupo SPORT está cada vez mais focado no desenvolvimento de formas e processos de produção mais eficientes, que levam menos tempo e são mais baratos, e isso envolve automatização (GESTORES 1, 2 e 3).

O ambiente de inovação é também parte de um programa guarda-chuva de inovação, que visa projetar o Grupo SPORT Grupo para o futuro (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 3, p. 62). De acordo com os gestores 4 e 5, o programa de inovação indica, por exemplo, que é prioridade, define direcionamentos e mecanismos para inovação. Com base nesse programa, a empresa instalou um centro próprio de criação e desenvolvimento de calçados esportivos em uma das unidades da empresa, que se caracteriza por “um ambiente gerador de inovação, estruturado desde a sua concepção para fomentar a criatividade aplicada ao calçado, do ‘design’ ao produto final” (GESTOR 4).

A implantação do centro de criação de desenvolvimento de produtos tornou-se um “marco divisor de uma nova era para a companhia, porque nasceu com a missão de fornecer novos

BBR e avançados produtos e soluções de ponta para o consumidor, antecipando tendências” e representa “o maior núcleo de desenvolvimento de calçados na América Latina, reproduz o estado da arte em termos de tecnologia” (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 7, p. 124).

14,5 Com base nos documentos examinados neste estudo, notou-se maior ênfase nas informações complementares às demonstrações financeiras relativas à importância da inovação para produtos e processos e a infraestrutura da inovação. Nas visitas in loco aos escritórios administrativos localizados no sul do Brasil, observou-se o amplo espaço físico e de infraestrutura que o grupo dispõe.

4.3. INTERAÇÃO DA ESTRATÉGIA E MODELO DE GESTÃO FAMILIAR COM O DESEMPENHO

Embora existam diferenças na caracterização da postura estratégica por parte dos gestores, em termos gerais, denota-se a orientação empreendedora no estudo de caso. Empresas familiares que atuam em ambiente empreendedor pressupõem a inovação perseguida contínua e agressivamente por meio de risco de investimento, criatividade e novos desafios, assim como desfrutam de ambientes incertos, dinâmicos, heterogêneos e hostis (CHANDLER, 1962; PORTER, 1980; MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN, 1991; NAMAN; SLEVIN, 1993; ZAHRA, 2005; CRAIG; DIBRELL, 2006).

Constata-se a ocorrência da diferenciação e inovação de produtos no Grupo SPORT em consonância com o ambiente dinâmico, heterogêneo e hostil, conforme preconizam Miller e Friesen (1982). A inovação ocorre de forma proativa, dirigida principalmente para criar novos produtos e novas demandas a partir de uma exigência do mercado (CAMERON, 1986; BRITO; BRITO; MORGANTI; 2009; SILVEIRA; OLIVEIRA, 2013). Isso se deve essencialmente à estratégia de continuidade e crescimento, que é peculiar a empresas familiares com características empreendedoras (LUMPKIN; DESS, 1996; ZAHRA; SHARMA, 2004). Para tanto, fazem investimentos em infraestrutura e contratam pessoas especializadas (principalmente *designs*) para desenvolver novos produtos, evidência também relatada por Davila, Foster e Li (2009).

Depreende-se, neste caso, que o empreendedor familiar é motivado pelo desejo de sobrevivência e continuidade e influência na gestão de seus negócios e criação de seus filhos para crescerem e prospectarem suas carreiras nesse ambiente de negócios. Contudo, a segunda geração parece estabelecer uma nova dinâmica para trabalhar no negócio familiar, apoiada pelo conhecimento contemporâneo de novas tecnologias, oportunidades de aprendizagem organizacional e adaptabilidade para experimentar novas experiências gerenciais. Na concepção de Sciascia e Mazzola (2008), a formação acadêmica e profissional dos membros da família deve ser projetada com antecedência e de preferência fora da empresa para que possam desenvolver as suas próprias relações para identificar e explorar novas oportunidades de negócios.

Observa-se também, nos resultados do caso em análise, uma interface próxima da inovação com o consumidor em potencial, com o consumidor em potencial de inovação, como evidenciado pelo Gestor 2: “Nesta unidade de negócios [marca] está indiretamente envolvendo o consumidor [...] o princípio fundamental é o valor para o consumidor e o produto, então, é que a empresa tem investido fortemente em inovação.” O Grupo SPORT busca a inovação de produtos principalmente quanto à criação de novo modelos, design e aparência do produto e questões ligadas à saúde, bem-estar e conforto. Considera-se que em uma relação indireta com o consumidor o poder de reação do gestor familiar é proativo, ou seja, responde ao ambiente de incerteza e promove o alinhamento entre estratégia e estrutura para buscar a sobrevivência e desempenho superior (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; DRAZIN; VAN DE VEN, 1985; LINDOW, 2013).

Embora não seja a “mudança” uma categoria específica deste estudo, ela emergiu pelas características endógenas e exógenas do ambiente organizacional, ou seja, “a mudança assume a forma de adaptação” (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983, p 83) no modelo de gestão do negócio familiar. Entende-se que as organizações que adotam orientação empreendedora geram mudanças contínuas e significativas no ambiente, e nesse processo de criar e inovar está em constante mudança, e a adaptação estratégica torna-se uma condição de sobrevivência. Na relação entre estratégia de negócios e os resultados financeiros do Grupo SPORT, verifica-se que a rentabilidade diminuiu, e as vendas aumentaram nos anos em estudo. Todavia, embora a receita de vendas tenha sido maior nos anos em análise (2011 < 2013), cerca de 25%, a margem operacional diminuiu cerca de 70% durante o mesmo período. Os resultados empíricos são consistentes com o de Silveira e Oliveira (2013) na relação de inovação com o crescimento da empresa.

Nesse caso, a empresa investiu significativamente nos últimos três anos, em P&D, infraestrutura e novas tecnologias (5% das vendas) e novos processos (1,8%), que representam percentagens significativas, como indicado por Davila (2000). Mesmo que o desempenho financeiro seja positivo, não era esperado pelos gestores (RELATÓRIO DE CAMPO, DOC 8, p. 113).

Constata-se, neste caso, que o Grupo SPORT fez investimentos significativos em inovação de produtos; no entanto, a estrutura pode não ter respondido favoravelmente, demonstrando que o desempenho pode levar à necessidade de adaptar a estrutura organizacional (DONALDSON, 2001). O Gestor 2 menciona:

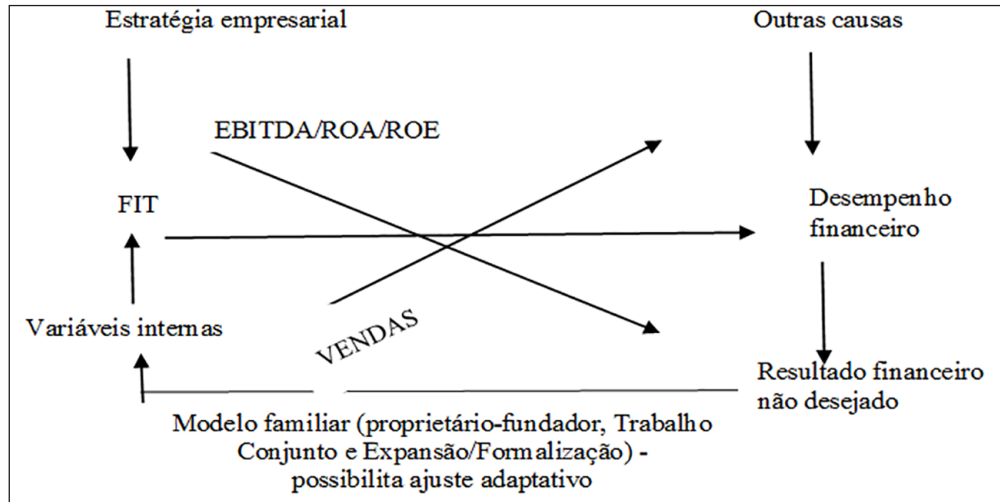
[...] Nos últimos seis meses, estamos fazendo uma reestruturação quase total no desenvolvimento de calçados, e, aí que eu entrei no projeto para controlar tudo isso [segunda geração]. Estamos reestruturando muitos processos, porque tivemos várias debilidades, na comunicação e na eficiência dos processos entre produtos, comercial e entre mercados, entre produtos e as fábricas.

Em uma adaptação do modelo de ajuste, são apresentados os fatores de contingência evidenciados pelo objeto do caso de estudo (Figura 1). Infere-se que na análise da relação entre estratégia e o desempenho baseados em indicadores financeiros há indícios de ajustes na organização, como diz o Gestor 2: “Estamos executando um ambicioso e intenso programa de racionalização e otimização de estoques e estruturas, a fim de deixar a operação mais ágil, mais leve, mais flexível, mais competitiva, mais forte em cenários de mudança”.

Outro fator para a necessidade de ajustes da estrutura organizacional foi indicado nos registros organizacionais e documentos consultados. O Grupo SPORT tem um quadro de pessoal de 75% no mercado interno e 25% no mercado externo (percentagens aproximadas). Constatou-se a redução de cerca de 20% (2011 > 2013) no número de funcionários no Brasil, no entanto, por decisões internas não conseguiram uma maior redução do quadro de pessoal para se adaptar à crise econômica, o que, nesse caso, aumentou a conta de Custo dos Produtos Vendidos e, conseqüentemente, reduziu a margem operacional nos anos de 2012 e 2013.

Infere-se que tal decisão para preservar os empregos ante uma situação desfavorável do mercado tem como premissa que o investimento em capital intelectual pode ser um diferencial de vantagem competitiva explorado como fonte de recursos. Verificou-se que o Grupo SPORT realizou investimento significativo no treinamento de pessoal em 2011 e 2013, cerca de 40 horas por funcionário ao ano. Esse indicativo revela conformidade com Sirmon e Hitt (2003) que, entre os atributos que indicam vantagem competitiva das empresas familiares e para diferenciá-las das empresas não familiares, estão investindo em capital humano. Entende-se que a estratégia para reter talentos e habilidades funcionais são fundamentais para a sobrevivência e a continuidade das empresas familiares.

Depreende-se, que a partir das informações geradas pelos sistemas de controle gerenciais, houve a necessidade de ajustes da estrutura que ocorreu após a avaliação do



Fonte: adaptado de Donaldson (2001).

Figura 1. Adaptação do modelo contingencial de ajuste.

desempenho e objetivos estratégicos, induzindo a mudanças operacionais que incluem a adequação das variáveis internas relacionadas com a estrutura operacional, incluindo a redefinição de pessoas e cargos de direção, inserindo membros da família, como apontado nos depoimentos.

Infere-se que o ajuste adaptativo (Figura 1) é possível porque, em gestão de negócios, envolve um modelo de núcleo familiar, no qual o proprietário-controlador está à frente da gestão como CEO, enquanto a segunda geração (filhos) está na continuidade da empresa e, conseqüentemente, na implementação das estratégias. O ajuste ocorre, no entanto, quando há congruência entre gestores e seu ambiente de trabalho e entre os gestores e seu ambiente familiar. Esse resultado é consistente com a literatura (ROTHAUSEN, 2009).

Rothausen (2009) afirma que o ajuste adaptativo em empresas familiares é possível porque: a) os valores e cultura organizacional são compartilhados pelo estilo de liderança e normas comportamentais que regem a configuração da dualidade família e negócios; b) flexibilidade ao gestor familiar para se adaptar às atividades familiares, bem como recompensas tangíveis (remuneração) e intangíveis (realização pessoal e status social); c) relacionamento entre as gerações, oportuniza a transferência de conhecimento e recursos financeiros que podem afetar a organização no decorrer do tempo; d) investimento em capital humano, social e financeiro impactam positivamente a eficácia organizacional.

No estudo de caso em questão, a complexidade dos procedimentos operacionais trouxe uma estrutura robusta e cara, devido à estratégia de crescer e competir em mercados internacionais. Porter (1980) afirma que para tal as empresas precisam ter investimento em pesquisa, inovação, design e desenvolvimento de produtos. Assim, a gestão percebeu maior dificuldade de administrar, por isso decidiu, a partir de 2014, desenvolver ações para ajustar a estrutura para se tornar mais competitiva, ou seja, percebeu a necessidade de uma mudança sobre a estrutura interna do corpo administrativo e de procedimentos internos. Os “procedimentos devem ser mais simples, práticos e econômicos”, diz o Gestor 4.

Assim, há indícios da proposição de pesquisa de que o ajuste da estratégia de negócio e modelo de gestão do negócio familiar interferem positivamente no desempenho organizacional. Os resultados mostram conformidade com Zahra (2005) e Amit e Villalonga (2006), Andres (2008), Lindow, Stubner e Wullf (2010) e Kowalewski, Talavera e Stetsyuk (2010), que indicam a influência da família, em particular, o envolvimento direto do proprietário-controlador e filhos, que desempenham um papel fundamental na realização do ajuste estratégico, visando à promoção de um desempenho superior.

Os resultados apontam que a interação contingencial das variáveis (estratégia, estrutura, processos gerenciais e ambiente) é observada pela gestão familiar para promover o ajuste estratégico. Os resultados mostram conformidade com Cruz e Nordqvist (2010). Cruz e Nordqvist (2010) os quais se apoiam em *insights* da literatura sobre empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996) e sugerem que o nível do espírito empresarial de uma empresa é influenciado pelo seu ambiente interno e externo. Os resultados indicam que a percepção do ambiente competitivo e a orientação empreendedora estão correlacionadas de forma diferente em empresas familiares, dependendo da geração no comando, e são geralmente mais fortes em negócios familiares de segunda geração.

Entende-se que no caso em estudo, a orientação empreendedora e a influência da família desempenham um papel importante para a realização do ajuste estrutural e estratégico e, por sua vez, para alcançar um desempenho superior. Essa observação se alinha com o recomendado pela literatura, indicando a influência da família (proprietário-controlador e trabalho conjunto) para ajustar ao ambiente competitivo (HIENERTH; KESSLER, 2006; LINDOW; STUBNER; WULF, 2010). Outrossim, o modelo de gestão familiar permite uma maior flexibilidade nas decisões e, portanto, menos burocracia, maior flexibilidade e simplificação das operações, comunicação mais informal, maior aprendizagem organizacional. A constatação corrobora o exposto pelo Covin e Slevin (1989), que afirmam que a interação entre a orientação empreendedora e a organicidade foi correlacionada significativamente com o desempenho da empresa.

5. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar como ocorre a interação da estratégia de negócios com o desempenho organizacional na empresa familiar, objeto de estudo e aponta a influência familiar como um fator de ajuste entre a estratégia e desempenho. A empresa adota um posicionamento para se consolidar no mercado através da diferenciação e inovação de produtos, sugerindo orientação empreendedora. O estudo foi desenvolvido no âmbito de uma empresa familiar brasileira de grande porte com sede no sul do país.

Consta nos depoimentos e documentos analisados que nos últimos três anos o Grupo SPORT realizou investimentos significativos em infraestrutura de P&D e inovação, adotando processos e liderança tecnológica; no entanto, o desempenho econômico e financeiro no período em análise não era o desejado pela administração. A organização tem feito mudanças e ajustes internos, por exemplo: reestruturação das indústrias, reposicionamento das marcas próprias e licenciadas e redução dos custos operacionais. Neste sentido, há um ajuste estrutural com influência familiar para se adaptar e um reposicionamento das pessoas que ocupam posições estratégicas no grupo. Tal ajuste objetiva implementar as estratégias e melhorar o desempenho financeiro. Neste caso, o CEO e proprietário-controlador alinha os interesses da família (propriedade e de continuidade), com os objetivos dos negócios, bem como dos gestores de familiares e não familiares na execução e no controle das metas operacionais e de resultados.

Mesmo não sendo a mudança uma categoria específica deste estudo, ela emergiu pelas características endógenas e exógenas do ambiente de estudo. Percebe-se que o modelo de configuração negócio familiar (Proprietário-controlador, Trabalho Conjunto, Expansão/Formalização), neste caso, é um fator importante para o ajuste estrutural e estratégico e para realizar as mudanças na organização, o que indica a confirmação da proposição do estudo. Destarte, constatou-se maior agilidade na tomada de decisões, flexibilidade nos processos e simplificação nas operações de racionalização, cujos resultados são relatados em outros estudos: Lindow, Stubner e Wulf (2010); Kellermans et al. (2012); Lindow (2013) e Craig, Dibrel e Garret (2014).

Neste caso de análise, o ajuste contingencial representou uma mudança estrutural do processo decisório, reestruturando diretorias e setores, reposicionando gerentes e marcas e reduzindo custos operacionais, denotando uma atitude mais conservadora. Nesse sentido, observa-se que a configuração para a gestão do negócio familiar (proprietário-controlador, trabalho conjunto e gestão/empresa) tem influência quando propõe e realiza mudanças necessárias na estrutura organizacional. Nota-se que a adequação da organização ao seu ambiente faz da Teoria da Contingência parte do funcionalismo adaptado (DONALDSON, 2001). Entende-se que o envolvimento e a influência da família na propriedade e na gestão são fatores relevantes que determinam o grau de centralização da tomada de decisões na empresa.

As conclusões desta pesquisa contribuem para a literatura da empresa familiar a fim de demonstrar o envolvimento e a influência familiar (primeira e segunda geração) para se adaptar ao ambiente competitivo, através da estratégia de diferenciação e inovação de produtos, principalmente em processos de negócios e aspectos ambientais pouco evidenciados por estudos anteriores (PADILLA; DIEGUEZ; MORENO, 2015). A transmissão de conhecimentos e experiências da primeira para a segunda geração é um fator importante para gerenciar a organização uma vez que se trata de conhecimento de negócio, padrões, princípios, valores e crenças, princípios da unidade familiar, revelando as características da literatura de empresa familiar (NÓBREGA; HOFFMANN, 2014; PADILLA, DIEGUEZ; MORENO, 2015). Além disso, a preparação da próxima geração sobre quesitos acadêmicos, novos mercados e experiência em outros negócios não familiares revelou-se como um imperativo estratégico para a continuidade e perpetuação do negócio familiar.

As estratégias de delineamento da pesquisa impõem limitações aos resultados, que podem ser objeto de futuras investigações. No envolvimento da família na gestão sugere-se a utilização de outros modelos com a adição da dimensão cultura, essencial para a avaliação da interação família e negócios. O construto das categorias atribuídas nesta pesquisa pode ser aplicado a outras organizações e ajudará no aumento da validade dos resultados observados. Os achados em outros estudos podem contribuir para a generalização teórica e complementar o desenvolvimento teórico de estratégia e desempenho em empresas familiares.

6. REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M. Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: the role of social networking relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 16, n. 1, p. 103-26, 2011.
- ACQUAAH, M. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, v. 4, n. 2, p. 131-46, 2013.
- ANDRES, C. Large shareholders and firm performance – an empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, v. 14, n. 4, p. 431-45, 2008.
- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, p. 245-73, 1983.
- BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J.-M.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 7, p. 789-820, 2007.
- BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family firms. *The Journal of Finance*, v. 58, n. 5, p. 2167-202, 2003.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 1, art.7, p. 1-24, 2009.
- CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 539-53, 1986.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

- CARLOCK, R.S.; WARD, J. L. *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave Macmillan, 2001.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachussets: MIT Press, 1962.
- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In.: SOUZA, E, M. (Org.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Espírito Santo: EDUFES, 2014.
- COVIN, J. G. Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 5, p. 439-62, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- 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.
- CRAIG, J.; DIBRELL, C. The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, v. 19, n. 4, p. 275-88, 2006.
- CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, v. 38, n. 1, p. 33-49, 2010.
- DAVILA, A. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, n. 25, p. 383-409, 2000.
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: *Insights* from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, n. 3, p. 322-47, 2009.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DONALDSON, L. *The Contingency Theory of Organizations*. United States of America: Sage Publications, Inc., 2001.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 514-39, 1985.
- FIELD REPORT. *Report Company Sport*. Observations, interviews and documents. 2015.
- GARCÍA-RAMOS, R.; GARCÍA-OLALLA, M. Board characteristics and firm performance in public founder- and non founder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, v. 2, n. 4, p. 220-231, 2011.
- GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. In: FLICK, U. (Coord.). *Coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009.
- GONÇALVES, S. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, v. 31, n. 4, p. 828-53, 1988.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.
- HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.
- HIENERTH, C.; KESSLER, A. Measuring success in family businesses: The concept of configurationally fit. *Family Business Review*, v. 19, n. 2, p. 115-34, 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.
- KOWALEWSKI, O.; TALAVERA, O.; STETSYUK, I. Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: evidence from Poland. *Family Business Review*, v. 23, n.1, p. 45-59, 2010.
- KPMG. Questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais. 2014. Disponível em: http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/empresas-familiares.aspx. Acesso em 08 fev. 2015.
- LINDOW, C. *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance*. Deutsche: Springer Gabler, 2013.
- LINDOW, C. M.; STUBNER, S.; WULF, T. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 3, p. 167-78, 2010.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-72, 1996.

- MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: Um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 5, p. 83-104, 2015.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-53, 1993.
- NÓBREGA, G. J.; HOFFMANN, V. E. Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 2, p. 92-105, 2014.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. European Commission: OECD Publishing, 2005.
- PADILLA-MELÉNDEZ, A.; DIEGUEZ-SOTO, J.; MORENO, A. G. Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, n. 56, p. 1064-1089, 2015.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de; FISCHMANN, A.A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production*, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.
- ROTHAUSEN, T. J. Management Work-Family Research and Work-Family Fit Implications for Building Family Capital in Family Business. *Family Business Review*, v. 22, n. 3, p. 220-234, 2009.
- SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. United States of América: Transaction Publishers, 1934.
- SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P. Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, v. 21, n. 4, p. 331-45, 2008.
- SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P.; KELLERMANN, F.W. Family management and profitability in private family-owned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 2, p. 131-137, 2014.
- SEBRAE. No Brasil 90% das empresas são familiares. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 11 jun. 2013.
- SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e desempenho organizacional: um estudo com empresas brasileiras inovadoras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 2, p. 64-88, 2013.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, n. 4, p. 339-58, 2003.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2008.
- UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, v. 3, n. 6, p. 639-56, 1975.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J.C. Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.
- VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.
- VIEIRA, R.; MAJOR, M. J.; ROBALO, R. Investigação qualitativa em contabilidade. In: MAJOR, M. J.; VIEIRA, R. *Contabilidade e controle de gestão*. Lisboa: Escolar, 2009.
- VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, v. 80, n. 2, p. 385-417, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZAHRA, S. A. A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 1, p. 20-8, 2005.
- ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, v. 17, p. 331-46, 2004.
- ZELLWEGER, T. Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, v. 20, n.1, p. 1-15, 2007.
- ZELLWEGER, T. M.; NASON, R. S.; NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, v. 25, n. 2, p. 136-155, 2012.