

Conselho de Administração na Flexibilidade Estratégica de Empresas Familiares

Board of Directors on the Strategic Flexibility of Family Businesses

Cristiane Wornath Weissmantel

Mestra em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PPGCC sala D-202 – Campus I
Universidade Regional de Blumenau
Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Itoupava Seca
89030-903 Blumenau-SC
E-mail: cweissmantel@furb.br
ORCID: 0000-0001-5955-1155

Tatiane Meurer

Mestra em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau
Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Itoupava Seca
89030-903 Blumenau-SC
E-mail: E-Mail: tatmeurer@furb.br
ORCID: 0000-0002-6780-7824

Nelson Hein

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor titular da Fundação Universidade Regional de Blumenau
Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Itoupava Seca
89030-903 Blumenau-SC
E-mail: hein@furb.br
ORCID: 0000-0002-8350-9480

Franciele Beck

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo,
Professora da Fundação Universidade Regional de Blumenau
Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Itoupava Seca
89030-903 Blumenau-SC
E-mail: fbeck@furb.br
ORCID: 0000-0001-7390-5933

Resumo

A flexibilidade estratégica é uma característica crucial para a competitividade e longevidade das empresas, sendo especialmente relevante no contexto das empresas familiares, que valorizam a continuidade dos negócios para as próximas gerações. Assim, esse estudo tem como objetivo analisar a influência das características do conselho de administração na flexibilidade estratégica de empresas familiares. Para isso, foi conduzido um *survey* com gestores de 109 empresas familiares brasileiras do setor alimentício, por meio do envio de um questionário eletrônico. Os dados foram analisados agrupados em três clusters, mediante características de semelhança. Os agrupamentos foram confrontados inicialmente por meio de testes não-paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, visto que os dados não aderem a curva normal. Os resultados apontam que empresas com menor participação da família no conselho de administração ou mesma proporção de membros familiares e não familiares,

Submetido em 26/07/2024 e aceito em 13/11/2024 por Anderson Betti Frare após o processo de Double Blind Review

Este trabalho foi anteriormente apresentado no evento IV International Conference in Management and Accounting (ICMA)- 2022

apresentam maior flexibilidade estratégica (*Cluster 2*), quando comparados com os demais agrupamentos pela estatística de Mann-Whitney. O agrupamento formado por empresas com ausência de conselho de administração estruturado apresentou menor flexibilidade estratégica (*cluster 1*). De similar modo o *Cluster 3*, formado por empresas majoritariamente com mais membros familiares no conselho de administração também possui menor flexibilidade estratégica, sem apresentar diferença estatística com o *cluster 2*. Esses achados oferecem evidências empíricas relevantes para a discussão das dinâmicas de governança em empresas familiares, em específico, a formalização do Conselho de Administração e *insights* sobre a influência da participação familiar no conselho de administração e sua relação com a flexibilidade estratégica. Sob o ponto de vista prático, o estudo sugere que uma governança com menor participação da família pode favorecer a agilidade nas decisões estratégicas da empresa.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Flexibilidade Estratégica; Conselho de Administração; Governança Corporativa.

Abstract

Strategic flexibility is a crucial characteristic for the competitiveness and longevity of companies, especially relevant in the context of family businesses that value the continuity of their business for future generations. This study, therefore, aims to analyze the influence of board characteristics on the strategic flexibility of family businesses. To this end, a survey was conducted with managers from 109 Brazilian family businesses in the food sector through the distribution of an electronic questionnaire. The data were analyzed by grouping them into three clusters based on similarities and characteristics. The clusters were initially compared using non-parametric Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests, as the data do not follow a normal distribution. The results indicate that companies with lower family participation on the board of directors or an equal proportion of family and non-family members exhibit greater strategic flexibility (Cluster 2), compared to the other groups using Mann-Whitney statistics. The cluster comprising companies without a structured board of directors showed the least strategic flexibility (Cluster 1). Similarly, Cluster 3, consisting primarily of companies with more family members on the board of directors, also demonstrated lower strategic flexibility, with no statistical difference from Cluster 2. These findings provide relevant empirical evidence for discussions on governance dynamics in family businesses, specifically the formalization of the board of directors, and insights into the influence of family participation on the board and its relationship with strategic flexibility. From a practical point of view, the study suggests that governance with less family participation can favor agility in the company's strategic decisions.

Keywords: Family Business; Strategic Flexibility; Board of Directors; Corporate governance.

1 Introdução

O ambiente competitivo e acirrado tornou-se cada vez mais comum no mundo organizacional (Pérez-Pérez et al. 2019; Miroshnychenko et al., 2021), exigindo mais das empresas para que mantenham sua competitividade (Malik & Garg, 2020; Pérez-Pérez et al 2019), principalmente após as incertezas advindas com a pandemia do Coronavírus (COVID-19). Esse cenário requer uma capacidade constante de inovação e flexibilidade estratégica, sob o risco de que as empresas encerrem suas atividades se não forem ágeis para se adaptar às adversidades (Donthu & Gustafsson, 2020). Dessa forma, o estudo e entendimento de qualidades administrativas que ajudem a manter as organizações competitivas tornaram-se essenciais, e a flexibilidade estratégica pode ser uma delas. A flexibilidade estratégica refere-se à habilidade das empresas de se adaptarem aos desafios impostos pelo ambiente competitivo, sendo fortemente relacionada à velocidade com que as empresas reagem às ameaças e

identificam e aproveitam as oportunidades (Cingöz & Akdoğan, 2013; Nadkarni & Herrmann, 2010; Pérez-Pérez et al. 2019).

Em contextos de empresas familiares, a necessidade de manter as atividades atuantes pode ser ainda mais intensa devido ao envolvimento emocional e às intenções de continuidade transgeracional (Razzak et al., 2019; Weissmantel *et al.*, 2023). As características da participação da família no conselho de administração, por sua vez, podem influenciar significativamente o processo decisório, já que o conselho exerce grande poder sobre as decisões estratégica da empresa (Sievinen et al., 2020b). Esse contexto levanta questões sobre como a influência da família na governança afeta a flexibilidade estratégica, uma capacidade essencial para a sobrevivência em ambientes competitivos e incertos, como o que foi intensificado pela pandemia da COVID-19.

Apesar do esforço contínuo da literatura em aprofundar questões sobre a flexibilidade estratégica no contexto das empresas familiares, ainda existem áreas que permanecem inexploradas (ver Bokhari et al., 2020; Pike-Bowles et al., 2024), especialmente no que diz respeito ao controle familiar e à composição do conselho, que são fatores relevantes para a governança dessas empresas (Sievinen et al., 2020b). Nesse sentido, aprofundar as discussões sobre a dinâmica entre os membros da família e os profissionais do conselho de administração pode revelar como essas interações influenciam a agilidade nas decisões estratégicas dessas organizações. Dessa forma, é importante entender como se dá essa dinâmica da participação da família no conselho de administração em relação à flexibilidade estratégica da empresa. Com isso, o presente estudo tem o intuito de **analisar a influência das características do conselho de administração na flexibilidade estratégica de empresas familiares.**

Assim, ressalta-se a relevância deste estudo, uma vez que discussões sobre as características do conselho de administração das empresas familiares e seus efeitos na flexibilidade estratégica destas organizações carecem de maior entendimento. Os membros da família podem desempenhar um papel importante na direção da empresa e na forma como as decisões estratégicas são tomadas (Sievinen et al., 2020a). Sievinen et al. (2020a) descobriram que a participação da família no conselho de administração auxilia no processo de renovação, pois a família apoia e se compromete com a direção estratégica dos negócios. Além disso, os benefícios dessa participação podem ser indiretos, por meio das discussões entre os familiares, assim como nas interações entre a família e os gestores fora do ambiente formal de reuniões.

No estudo de Weissmantel et al. (2023) foi verificado que mecanismos de governança podem estar atrelados à flexibilidade estratégica de empresas familiares. Ahmad et al. (2021) identificaram que a família influencia tanto na longevidade do negócio quanto a capacidade de inovar. No entanto, ainda existem incertezas quanto a se a estrutura de governança corporativa das empresas familiares facilita ou dificulta a renovação estratégica. Portanto, a compreensão sobre como a família exerce influência nas tomadas de decisões estratégicas permanece limitada (Sievinen et al., 2020b). Além disso, a governança corporativa merece ser mais explorada, especialmente para esclarecer o papel estratégico durante a gestão de crises (Calabrò et al., 2021). Nesse sentido, este estudo contribui para essas discussões.

Adicionalmente, este estudo apresenta relevância ao analisar o cenário promissor das empresas familiares, que empregam cerca de 60% da força de trabalho global (Neckebrouck et al., 2018). No Brasil, essas empresas representam aproximadamente 85% dos empreendimentos, de acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018). Internacionalmente, também representam uma parcela significativa das empresas e atuam como grandes impulsionadoras da economia (Alves & Gama, 2020; Sievinen et al., 2020a). Dado esse cenário, o estudo dessas empresas é um campo fértil de estudo.

Por fim, este estudo contribui para a literatura sobre flexibilidade estratégica em empresas familiares ao analisar como a composição do conselho de administração influenciam na flexibilidade estratégica. Em termos práticos, o estudo oferece *insights* para gestores

familiares sobre o perfil do conselho de administração e como isso está atrelado à flexibilidade estratégica da empresa. Ademais, este estudo proporciona uma reflexão para as organizações contemporâneas sobre a composição do conselho de administração que melhor favorece a flexibilidade estratégica.

2 Revisão da Literatura

As tendências competitivas e a rápida e intensa transformação digital dos últimos anos têm desafiado as organizações contemporâneas a se manterem atuantes. Esses padrões globais exigem que essas organizações se transformem rapidamente (Pérez-Pérez et al 2019; Malik & Garg, 2020; Miroshnychenko et al., 2021). Nesse contexto, a capacidade das empresas de agir com flexibilidade estratégica tornou-se essencial para a continuidade dos negócios (Miroshnychenko et al., 2021). Quando se trata de empresas familiares, essa conjuntura pode ser ainda mais relevante, visto que, para essas empresas, o peso de continuidade do negócio é maior, pois está relacionado a questões emocionais e à intenção de perpetuar o legado da família para as próximas gerações (Zahra et al., 2008; Sievinen et al., 2020a; Weissmantel et al., 2023).

A flexibilidade estratégica abrange a capacidade das empresas de identificar e aproveitar as oportunidades emergentes e reagirem às ameaças, adaptando-se rapidamente às mudanças que o ambiente externo impõe (Zahra et al., 2008; Cingöz & Akdoğan, 2013; Miroshnychenko et al., 2021). Essa habilidade envolve a identificação de novos recursos e oportunidades, permitindo uma adaptação ágil que ajuda as organizações a se manterem à frente de seus concorrentes (Nadkarni & Herrmann, 2010; Miroshnychenko et al., 2021).

Além disso, a flexibilidade estratégica está intimamente ligada ao desenvolvimento de novos produtos para atender às demandas do mercado, sendo, assim, uma característica essencial para a constituição da vantagem competitiva da empresa (Miroshnychenko et al., 2021). A flexibilidade estratégica também está diretamente relacionada à rapidez com que as empresas reagem tanto às oportunidades quanto às ameaças (Nadkarni & Herrmann, 2010; Cingöz & Akdogan, 2013). Empresas com alta flexibilidade estratégica, conseguem alinhar suas estratégias tanto com as demandas internas quanto externas, o que é crucial para sua sobrevivência e permite que reajam de forma mais ágil às incertezas econômicas (Sievinen et al., 2020a).

As incertezas no mercado econômico têm aumentado nos últimos anos (Cingöz & Akdoğan, 2013), especialmente com a pandemia do Coronavírus (COVID-19), que forçou as empresas a se adaptarem e inovarem rapidamente como condição para continuar suas atividades (Donthu & Gustafsson, 2020). Dessa forma, com essa nova conjuntura, a flexibilidade estratégica tem sido um diferencial para a continuidade das operações empresariais. Apenas empresas ágeis conseguem se manter atuantes, pois, de acordo com Zahra et al. (2008), se as empresas não mudarem suas estratégias quando necessário e não inovarem constantemente, estarão em desalinhamento com as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, perderão mercado para a concorrência.

Além disso, devido ao envolvimento emocional e às estruturas particulares de propriedade, as empresas familiares são capazes de adotar estratégias mais flexíveis durante a pandemia, quando comparadas a empresas com estruturas mais formais. Essas empresas, inclusive, são capazes de assumir maiores riscos diante de ameaças externas e crises como a pandemia (Kraus et al., 2020).

Nesse sentido, é importante identificar facilitadores da flexibilidade estratégica nas organizações, sendo a governança corporativa um deles. Uma governança ineficaz configura uma barreira para a flexibilidade estratégica (Cingöz & Akdoğan, 2013; Sievinen et al., 2020b). A governança corporativa é um dos fatores que impacta nas decisões estratégicas, e, segundo Filatotchev e Toms (2006), fatores gerais relacionados à governança corporativa podem afetar a flexibilidade estratégica nas empresas, pois órgãos como o conselho de administração

desempenham um papel fundamental na orientação estratégica de longo prazo (Sievinen et al., 2020b).

Embora a flexibilidade estratégica possa ser alcançada de várias maneiras, as empresas familiares têm vantagem por possuírem uma estrutura mais centralizada e menos hierárquica, o que pode facilitar a implementação de mudanças organizacionais. Além disso, as empresas familiares influenciam positivamente a flexibilidade estratégica (Craig et al., 2014), pois o envolvimento direto da família nos negócios tende a influenciar positivamente a aceitação de mudanças estratégicas pelos gestores (Zahra et al., 2008; Weissmantel et al., 2023). Cabe ressaltar que a flexibilidade estratégica pode estar positivamente associada ao desempenho dos negócios (Zahra et al., 2008; Nadkarni & Herrmann, 2010).

A flexibilidade estratégica é mais fluída em empresas familiares, devido à estrutura mais centralizada e à ausência de hierarquia formal (Craig et al., 2014; Kraus et al., 2020). No entanto, a propriedade familiar nem sempre representa uma vantagem, pois a presença de muitos acionistas e diretores da família pode gerar conflitos de interesse (Kraus et al., 2020). Cabe ressaltar que, com o crescimento das organizações, a estrutura de controle e gestão também é afetada, no qual as empresas enfrentaram a separação das funções de proprietário e gestor. Assim, surge a governança corporativa, com o intuito de fiscalizar o cumprimento das metas e objetivos das empresas e assegurar que os interesses dos proprietários sejam atendidos (Arruda et al., 2008).

A governança corporativa utiliza uma série de mecanismos de governança para assegurar seu desempenho eficaz, sendo o conselho de administração um dos principais (El Gammal et al., 2020; Parente & Machado Filho, 2020). O conselho de administração é um órgão fundamental para a governança corporativa, pois, além de controlar e mitigar o comportamento oportunista em todos os níveis da empresa, também reduz os custos de agência e contribui para o desempenho organizacional (Parente & Machado Filho, 2020). O conselho de administração desempenha um papel crucial na direção estratégica da empresa, estando envolvido no processo de tomada de decisões estratégicas e supervisionando a gestão de longo prazo (Sievinen et al., 2020b). No entanto, em empresas familiares, os conselhos de administração podem ter uma estrutura diferenciada, com membros predominantemente da família ou até mesmo um conselho específico para a família, o que altera a maneira como os negócios são conduzidos (Vazquez et al., 2020).

Há evidências de que a flexibilidade estratégica pode ser estimulada por aspectos internos da organização, como a governança corporativa (Filatotchev & Toms, 2003; Madison et al., 2015). Os membros da família que atuam no conselho de administração exercem influência significativa na direção das mudanças estratégica, tanto durante as reuniões quanto fora delas (Sievinen et al., 2020b). Todavia, a hierarquia diferenciada nas empresas familiares pode facilitar a implementação de mudanças estratégicas (Craig et al., 2014; Sievinen et al., 2020b).

Não obstante, as incertezas decorrentes de um ambiente mais volátil, como o desencadeado pela pandemia do Covid-19, podem intensificar a necessidade de flexibilidade estratégica, exigindo cada vez mais agilidade estratégica por parte das organizações contemporâneas, o que impacta diretamente seus resultados e futuro (Hsu & Lai, 2022). No entanto, enquanto alguns estudos têm reportado que a governança formal, como conselho de administração, pode estar associada a custos de monitoramento e à incapacidade de absorver mudanças externas, como a flexibilidade estratégica (Huang et al., 2014), outros relatam que, no contexto das empresas familiares, há uma tendência à rigidez cognitiva nos planos de negócio, resultando em uma flexibilidade estratégica limitada. (Bruneel et al., 2022). Esse tipo de flexibilidade, no entanto, tende a ser mais facilmente alcançada quando há membros externos no conselho de administração (ver Bruneel et al., 2022). À vista disso, não há consenso sobre

como os aspectos de governança corporativa influenciam a flexibilidade estratégica. Com base nessa questão, foi formulada uma hipótese a ser testada nesta pesquisa.

H₁: Empresas familiares com maior participação de membros da família no conselho de administração tendem a ter maior flexibilidade estratégica em comparação com aquelas com menor quantidade de membros familiares.

A questão das hipóteses, estatisticamente formuladas junto aos testes realizados são discutidos na próxima seção. Contudo, é cientificamente proposto que a hipótese nula (H₀) parte do princípio de que não há diferenças entre os elementos em análise (Pestana & Gageiro, 2014). Por outro lado, havendo motivos estatisticamente significativos esta hipótese-nula pode ser rejeitada em favor da hipótese alternativa, indicando ao pesquisador que há alguma diferença entre os elementos em análise, gerando oportunidade ao mesmo de investigar seus motivos. Com efeito, não há maneira científica de escolher uma das hipóteses alternativas como válida, a não ser que haja uma forma de medir a eficácia aplicável a cada uma das vias de ação alternativas.

Neste artigo toma-se o cuidado de não cometer erros do Tipo I (rejeitar a hipótese-nula quando ela verdadeira) pelo nível de significância de contraste ou tamanho da região crítica. Contudo, o entendimento da literatura indica diferenças quando da maior participação de membros da família no conselho de administração da empresa. Dito de outro modo, espera-se que por meio da potência do contraste esta investigação acabe por aceitar a hipótese H₁, descrita anteriormente, como sendo verdadeira.

3 Procedimentos Metodológicos

Com o intuito de atender ao objetivo proposto no artigo, realizou-se uma pesquisa descritiva, quantitativa e *survey*. A população do estudo foi composta por empresas familiares brasileiras do setor alimentício, com propriedade e gestão em território brasileiro. Os respondentes incluíam tanto membros familiares quanto não familiares, desde que ocupassem cargos de gestão, como *Controller*, *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), Vice-Presidente, Proprietário, Diretores, Gerentes Gerais e Gerentes de Operações, por estarem diretamente envolvidos com a família.

A escolha pelo setor alimentício se justifica principalmente pela necessidade constante dessas empresas de inovar e se manterem competitivas. Trata-se de um setor dinâmico, que precisa cumprir uma série de regulamentações e restrições de segurança devido ao manuseio de produtos para consumo humano. Esse cenário, portanto, se mostra adequado para analisar a flexibilidade estratégica (Zahra et al., 2008). Além disso, a escolha por esse setor é ainda mais respaldada pelo contexto brasileiro, uma vez que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço (MDIC) registrou avanços significativos no setor alimentício, com um crescimento de 8,4% em comparação ao ano de 2023 (ver MDIC, 2024).

Empresas familiares foram o foco do estudo, dado que cerca de 85% dos empreendimentos brasileiros são empresas familiares (IBGC, 2018). Essas empresas também desempenham um papel fundamental na economia global, sendo grandes impulsionadoras do desenvolvimento econômico (Alves & Gama, 2020; Sievinen et al., 2020a). O estudo pretendia atingir o conjunto populacional de 1.000 empresas familiares brasileiras do setor alimentício, utilizando a Base de Dados EMIS® - *Emerging Markets Information Service*. Para isso, foi enviado um questionário elaborado no MicrosoftForms®, para a rede profissional de contatos LinkedIn®. O questionário foi composto por 10 perguntas, das quais 5 eram relacionadas à flexibilidade estratégica, 1 ao conselho de administração, 2 à caracterização do respondente e 2 eliminatórias, destinadas a confirmar se a empresa era familiar. O critério adotado para definir “empresa familiar” foi o de Vazquez *et al.* (2020), no qual a família precisa deter o controle de pelo menos 20% da empresa e ter a participação de membros da família no conselho de administração ou na gestão da empresa.

Apesar da meta inicial de alcançar 1000 empresas familiares, apenas 426 (42,60%) foram potenciais respondentes, devido principalmente à ausência de perfis ativos na rede profissional LinkedIn® e à falta de aceitação dos convites de conexão. Após 65 dias de coleta de dados, entre 02/09/2020 e 05/11/2020, e o envio de dois lembretes com intervalos de aproximadamente 15 dias, foram recebidos 125 (29,34%) questionários completos. No entanto, foi necessário remover 8 respondentes que não atendiam ao critério de empresa familiar estabelecido por Vazquez *et al.* (2020), além de outros 8 respondentes que não sabiam informar acerca do conselho de administração da empresa, resultando em 109 respostas válidas. Assim, considerando os 426 potenciais respondentes, obteve-se uma taxa final de 25,58% (109) de respostas válidas.

3.1 Mensuração e análise

O estudo utilizou o instrumento de Nadkarni e Herrmann (2010) para mensurar a **Flexibilidade Estratégica (FE)**. Esse instrumento é composto por 05 questões, medidas por meio de uma escala Likert de 5 pontos. Cabe ressaltar que o instrumento foi traduzido e passou por um processo de pré-teste, com adaptações na tradução. Esse processo foi analisado por alguns profissionais da contabilidade gerencial, incluindo três professores doutores da área gerencial, uma acadêmica de um programa de pós-graduação, além de profissionais de duas empresas familiares e uma empresa não familiar.

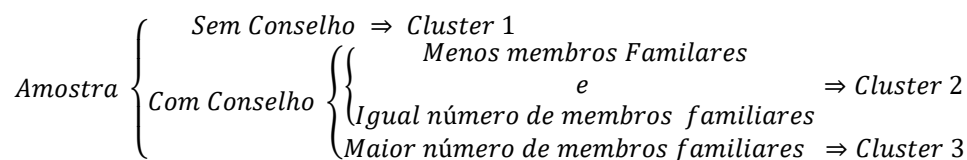
Para mensurar a **Participação da Família no Conselho de Administração** foi utilizado uma questão de múltipla escolha para verificar se a família possui maior, menor ou igual participação nas cadeiras do conselho de administração. O questionário contou ainda com duas questões para caracterizar as empresas: o **porte e a idade**. O porte da empresa foi definido pelo número de funcionários, seguindo a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013). Assim, são classificadas como: Microempresa, quando a indústria possui até 19 funcionários; Pequena Empresa, com 20 a 99 funcionários; Média Empresa, com 100 a 499 funcionários; e Grande Empresa, com mais de 500 funcionários.

Para proceder com a análise estatística dos dados, foram utilizados os softwares Microsoft Excel® e SPSS®. Cada observação pertence a um determinado *cluster* é similar a todas as outras pertencentes a ele, e é diferente das observações pertencentes aos outros grupos. A análise de agrupamentos permite encontrar a melhor estrutura caracterizada pela maior semelhança e dissimilaridade entre os dados, gerando assim o melhor conglomerado das informações (Sinaga & Yang, 2020).

A fim de identificar as principais características dos agrupamentos, foi considerado a participação da família no conselho de administração da empresa. Com base nisso, formou-se 3 agrupamentos (clusters) para verificar a semelhança na flexibilidade estratégica dessas empresas. A clusterização das empresas deu-se separando as empresas que possuem conselho das que não possuem conselho de administração formalizado, formando um grupo de 22 membros. Ato contínuo, foi a separação de dois novos grupos, aglutinando aquelas que possuem menos membros familiares no conselho (22) e igual número (10), formando novo agrupamento de 32 elementos. Por último, as empresas que possuem maior número de membros familiares no conselho (51). O esquema da Figura 1 indica a formação dos conglomerados.

Figura 1

Esquema do agrupamento das empresas da amostra



Fonte: Procedimentos da pesquisa (2024).

A aderência ou não da variável de tratamento FE (Flexibilidade estratégica) a curva normal permite definir o tipo de teste de hipótese a ser realizado, ou seja, paramétrico ou não paramétrico. Dada a presença da normalidade dos dados é possível estabelecer as hipóteses. Desta forma, na Figura 2, apresenta-se o esquema de formação de hipóteses estatísticas da pesquisa.

Figura 2

Esquema de formação de hipóteses estatísticas da pesquisa

Teste de Hipótese Paramétrico

Teste de Hipótese Não-Paramétrico

$$H_0: \mu_A = \mu_B \text{ vs } H_1: \mu_A \neq \mu_B$$

$$H_0: F(X_A) = F(X_B) \text{ vs } H_1: F(X_A) \neq F(X_B)$$

$$H_0: \mu_A = \mu_B = \dots = \mu_k$$

vs

$$H_0: F(X_A) = F(X_B) = \dots = F(X_k)$$

vs

$$H_1: \exists i, j: \mu_i \neq \mu_j$$

$$H_1: \exists i, j: F(X_i) \neq F(X_j)$$

No caso dos dados serem aderentes a curva normal $N(\mu; \sigma)$, com média e desvio-padrão conhecidos, pode-se optar em fazer a análise pelo teste T de *Student* confrontando a médias de dois grupos (clusters) ou ainda usar o quadro ANOVA para mais de dois grupos, permitindo ainda executar testes *post-hoc* quando o ANOVA indicar diferenças em grupos. Em os dados não serem aderentes a curva normal, usa-se os testes não-paramétricos, sendo estes guiados não pela média, mas pela mediana. O teste não-paramétrico de Mann-Whitney serve de substitutivo ao teste T paramétrico, assim como o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis é substitutivo do teste ANOVA paramétrico.

Se as variâncias não forem homogêneas, pode-se transformar a variável em estudo quer para homogeneizar sua variância, quer para normalizar a variável (Marôco, 2021). Neste caso, os testes de hipóteses devem ser feitos com a variável transformada. Marôco (2021) adverte que, é preciso ter atenção que dependendo da transformação, as conclusões obtidas na variável transformada podem não ser diretamente transponível à variável original.

4 Análise dos Resultados

Em conformidade com o objetivo da pesquisa, foram analisadas 109 empresas familiares do setor alimentício. Dessas empresas, 77% são empresas de Médio (33%) e Grande Porte (44%) e 46,80% têm mais de 40 anos de existência. Segue Tabela 1 com a descrição detalhada do porte e tempo de existência dessas empresas:

Tabela 1

Porte e tempo de existência das empresas

	N	%		N	%		
Porte	Microempresa	2	1,80	Idade	Até 01 ano	1	0,90
	Pequena Empresa	21	19,30		Entre 05 anos e 10 anos	5	4,60
	Média Empresa	36	33		Entre 10 anos e 15 anos	6	5,50
	Grande Porte	48	44		Entre 15 anos e 20 anos	12	11
	Não soube responder	2	1,80		Entre 20 anos e 25 anos	14	12,80
					Entre 25 anos e 30 anos	11	10,10
Entre 30 anos e 40 anos				9	8,30		
			Entre 40 anos e 50 anos	12	11		
			Acima de 50 anos	39	35,80		
Total	109	100	Total	109	100		

Legenda: N: Número.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, é possível observar que as empresas analisadas são, em sua maioria, de médio a grande porte e estão há bastante tempo no mercado competitivo. Com relação ao conselho de administração, apresenta-se a Tabela 2 com a estatística descritiva.

Tabela 2

Descritiva do Conselho de administração

Conselho de administração	N	%
Não tem conselho	26	23,90
Menos Membros Familiares no Conselho	22	20,20
Igual	10	9,20
Mais Membros Familiares no Conselho	51	46,80
Total	109	100

Legenda: N: Número.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da amostra investigada, verifica-se na Tabela 2 que 23,90% das empresas não possuem conselho de administração. Embora 77% da amostra seja composta por empresas de médio a grande porte, ainda há um percentual de empresas de menor porte, o que justifica a ausência de conselho de administração em algumas delas. Adicionalmente, observa-se que 46,80% das empresas possuem mais membros familiares no conselho, enquanto 20,20% possuem menos ou nenhum membro familiar. Apenas 9,20% dos respondentes relataram ter a mesma quantidade de membros familiares e não familiares no conselho de administração.

Seguindo com a análise dos dados, no Quadro 1 são apresentadas as características dos três clusters formados, com base no agrupamento do conjunto das variáveis, em que os grupos foram formados de acordo com as semelhanças na composição do conselho de administração.

Quadro 1

Descrição dos agrupamentos formados pelas empresas da amostra

Agrupamentos	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Conselho	Agrupamento das empresas sem conselho de administração	Agrupamento das empresas que possuem menos membros familiares no conselho ou de igual número.	Empresas com conselho de administração com mais membros familiares.
Empresas por grupo.	26	22+10=32	51

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciado no Quadro 1, o cluster 1 é composto por empresas que não possuem conselho de administração formam 23,8% da amostra. O segundo agrupamento formado por empresas que possuem menos membros familiares e igual número entre membros familiares e não familiares no conselho de administração possui 29,4% da amostra. Por último, o terceiro grupo, formado pelas empresas com mais número de familiares na composição do conselho de administração contém 46,8% da amostra.

Inicialmente procedeu-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para verificação da aderência dos dados da variável FE (Flexibilização Estratégica). A estatística $KS=0,079$ (p -valor= $0,095$) indicou que os dados não são aderentes a curva normal, indicando a opção pelos testes não paramétricos.

O método de Kruskal-Wallis é dado pelo número de vezes que uma observação da amostra A precede uma observação da amostra B. Depois de todas as observação terem sido ordenadas por ordem crescente é calculada a estatística U de Mann-Whitney, esta estatística é formulada por $U = \min(U_A, U_B)$ sendo: $U_A = n_A n_B + \frac{n_A(n_A+1)}{2} - R_A$ para a amostra A em que

a ordem de A é dada por $R_A = \sum_{j=1}^{n_A} r_{1j}$ e $U_B = n_A n_B + \frac{n_B(n_B+1)}{2} - R_B$ para a amostra B em que a ordem de B é dada por $R_B = \sum_{j=1}^{n_B} r_{1j}$.

Confrontando os grupos 1 e 2, a estatística de Mann-Whitney apontou $U=301,5$ com $p\text{-valor}=0,036$ para análise de uma extremidade, indicando haver diferença significativa entre os postos entre os clusters 1 e 2. O cluster 1 com 26 integrantes teve postos de média de 25,10 pontos e a soma das classificações alcançou 652,50 pontos. O cluster 2, formado por 32 participantes obteve postos de média de 33,08 pontos, e soma de classificações de 1058,50 pontos, indicando uma maior flexibilidade estratégica, cuja diferença é estatisticamente significativa, logo a hipótese nula H_0 é rejeitada em favor da hipótese alternativa.

O confronto dos clusters 1 e 3, gerou a estatística $U=578,50$ com $p\text{-valor}=0,183$ (unicaudal) indicando diferença de postos entre os grupos. O grupo 1 (26 elementos) teve postos de média avaliada em 35,75 pontos e a soma de classificações alcançou 929,50 pontos. O grupo 3, com 51 elementos, teve postos de em 40,66 pontos e soma de classificações de 2073,50 pontos. Esta diferença não é estatisticamente significativa, não se rejeitando, portanto, a hipótese nula $H_0: F(X_1) = F(X_3)$.

O teste entre o cluster 2 com 32 elementos e cluster 3, com 51 elementos, resultou na estatística $U=710,00$ com $p\text{-valor}=0,162$ (unicaudal). O cluster 2 teve postos de média de 45,31 pontos e soma de classificações de 1450,00 pontos enquanto o cluster 3 obteve postos de 39,92 pontos e soma das classificações de 2036,00 pontos. A diferença entre os grupos não é estatisticamente significativa, não permitindo rejeitar a hipótese nula $H_0: F(X_2) = F(X_3)$.

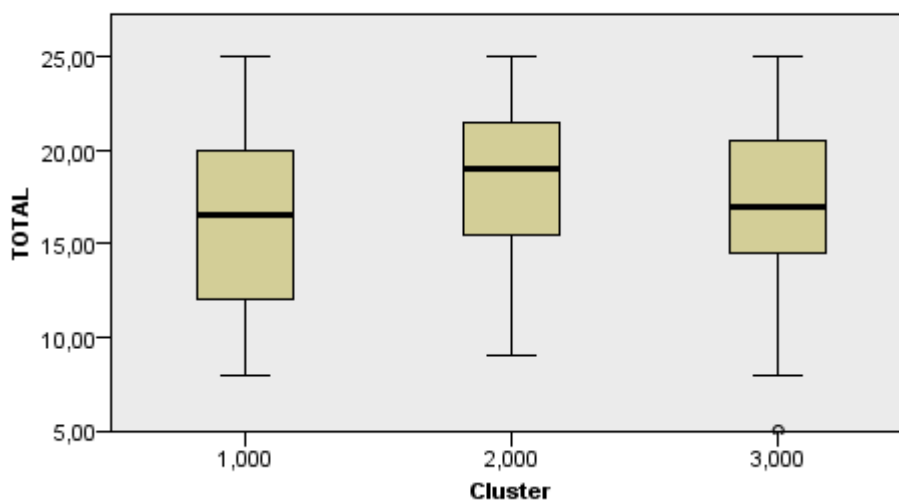
O teste de Kruskal-Wallis, envolvendo mais de dois grupos, inicia por ordenar, por ordem crescente, todas as observações das diferentes amostras em um conjunto (amostra global), atribuindo a cada observação a sua ordem na amostra global e mantendo a origem da observação, isto é, de qual amostra provém a observação. Não da existência de empates, a ordem dessa observação é dada pela média aritmética das ordens que essas observações teriam se não fossem empates, finalmente chega-se à estatística H (Siegel & Castellan, 1988) por:

$$H = \frac{\frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - 3(N+1)}{1 - \frac{\sum_{i=1}^g (t_i^3 - t_i)}{N^3 - N}}; R_j = \sum_{i=1}^{n_j} r_{ij}$$

Caso estejam em teste apenas duas amostras, o resultado torna-se similar ao teste de Mann-Whitney (Marôco, 2023). Como resultado do teste de Kruskal-Wallis que apontou um valor $H = 3,068$ com $p\text{-valor}=0,216 > 0,05$. Na **Figura 3** podem ser vistas as comparações do teste.

Figura 3 Teste de Kruskal-Wallis para amostras independentes.

Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes



Na figura é perceptível verificar que o *cluster 2* possui Flexibilidade Estratégica superior ao *cluster 1*. Mesmo havendo diferença visual entre os postos, não foi possível afirmar estatisticamente que haja diferenças entre os *clusters 1 e 3*, e *2 e 3*. A superioridade do *cluster 2* em relação ao *cluster 1*, apenas se mostrou estatisticamente significativa, quando era comparado grupo-a-grupo. De forma conjunta não houve esta percepção.

A fim de verificar a possibilidade do uso do teste ANOVA, procedeu-se a transformação indicada por Marôco (2021) para o caso específico dos dados ora tratados. Marôco sugere a transformação $\text{Log } Y$, ou seja, $\text{Log} \left(\frac{1+FE}{1-FE} \right)$, usando o logaritmo de base 10 (base *Cross*). Os dados foram normalizados no intervalo $[-1, 1]$, ou seja, $-1 \leq \overline{FE} \leq 1$. A transformação da variável é uma tentativa de normalizar a distribuição dos dados e homogeneizar as variâncias, evocando a robustez dos métodos paramétricos a violações suaves dos seus pressupostos.

A normalidade foi alcançada (KS=0,063; p-valor=0,200, com correlação de significância de Lilliefors). Contudo, esse procedimento não se mostrou potente, pois o ANOVA alcançou $F=1,456$ com p-valor=0,238>0,05, indicando não haver diferenças entre os grupos. Mesmo que desnecessários, diante dos resultados alcançados, foram realizados os testes *post-poc* de Tukey e Scheffé, que por óbvio nada acusaram ao nível de 95% de confiança. O teste T de *Student* foi aplicado na análise de grupo-a grupo, confirmando mais uma vez o que já havia sido alcançado pelo teste de Mann-Whitney, ou seja, agora no formato paramétrico chegou-se em:

$$H_0: \mu_1 < \mu_2; H_1: \mu_1 = \mu_3; H_1: \mu_2 = \mu_3$$

Enfim, os resultados não se alteraram quando comparados com a análise não-paramétrica, confirmando assim que o *cluster 1* é distinto do *cluster 2*, apontando uma menor flexibilidade estratégica no *cluster 1* que é o das empresas sem conselho de administração.

5 Discussão dos Resultados

A análise dos dados revelou que eles não seguiram uma distribuição normal, exigindo, portanto, o uso de testes de hipóteses não paramétricos, especificamente os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Os resultados mostraram significância nas diferenças de postos de flexibilidade estratégica apenas entre os *clusters 1 e 2*. O teste de Mann-Whitney confirmou essa significância. Como análise complementar, os valores de flexibilidade estratégica foram

transformados em uma escala que se ajustasse à distribuição normal, mas esse procedimento apenas confirmou os resultados obtidos com os métodos não paramétricos.

Os resultados permitem inferir que as empresas do cluster 2 têm maior flexibilidade estratégica em comparação com as do cluster 1. O cluster 3 não apresentou diferença significativa em relação ao cluster 2, sugerindo uma similaridade entre ambos. Entretanto, essa similaridade também se estende entre os clusters 1 e 3, impossibilitando afirmar diferenças significativas entre eles, mesmo que visualmente uma distinção possa ser percebida. Portanto, a hipótese de pesquisa não pôde ser confirmada. Apesar de uma diferença observada apenas entre as empresas dos clusters 1 e 2, a flexibilidade estratégica foi maior no grupo 2, composto por empresas com presença familiar equivalente ou inferior à dos membros não familiares.

O cluster 1 agrupa, aparentemente, as empresas com menor flexibilidade estratégica, que é o cluster no qual as empresas não possuem conselho de administração, o que sugere que a inexistência do conselho tolhe também a flexibilidade estratégica. O cluster 3, por sua vez, é composto por empresas que possuem conselho de administração com uma maior participação de membros da família. O cluster 2 também inclui empresas com conselho de administração, mas com menor participação familiar ou uma participação semelhante à de membros não familiares. Esses resultados estão alinhados com o estudo de Bruneel et al. (2022), que indica que conselhos de administração compostos por membros externos tendem a favorecer uma orientação estratégica de curto prazo, promovendo ações e comportamentos mais flexíveis dentro da empresa.

Além disso, destaca-se que uma menor presença de membros familiares no conselho, pode reduzir conflitos internos e tende a aumentar os conflitos de interesse, impactando as decisões estratégicas (Kraus et al., 2020). O cluster 1, composto por empresas sem conselho de administração, exibiu a menor flexibilidade estratégica. A ausência de um conselho, que atua como uma ferramenta de mitigação de conflitos de interesse, bem como espaço formalizado para alinhamento das estratégias da organização, pode justificar a menor média de flexibilidade observada no cluster 1.

O cluster 2, que apresentou maior flexibilidade estratégica, é formado por empresas com conselhos de administração, em que a presença familiar é equivalente à dos demais membros ou inferior aos membros não familiares no conselho. Esses achados sugerem que a maior presença de membros da família pode limitar a agilidade e a capacidade de adaptação das empresas em contextos dinâmicos.

Esses resultados destacam a importância da presença de membros familiares na composição do conselho para a flexibilidade estratégica, corroborando o estudo de Sievinen et al. (2020b), que aponta que a participação familiar no conselho de administração pode influenciar de maneira significativa o processo de tomada de decisões estratégicas. Além disso, destaca-se que os resultados estão alinhados com o estudo de Pérez-Pérez et al. (2019), que encontrou a existência de grupos heterogêneos de empresas familiares no que se refere à flexibilidade estratégica.

Diante desses resultados, o estudo fornece evidências empíricas que contribuem para a discussão das dinâmicas de governança que há nas empresas familiares, destacando principalmente, *insights* sobre a influência da participação dos membros da família no conselho de administração e como isso está atrelado a flexibilidade estratégica. Sob o ponto de vista prático, o estudo reporta que uma governança com menor participação da família pode favorecer a agilidade nas decisões estratégicas da empresa.

Adicionalmente, os resultados obtidos contribuem para a literatura ao esclarecer como a participação da família afeta a flexibilidade estratégica nas empresas familiares, um aspecto que tem sido pouco explorado nos estudos acadêmicos (Sievinen et al., 2020a). Além disso, o estudo evidenciou a importância do conselho de administração para as organizações, ao revelar

que o grupo com menor flexibilidade estratégica foi justamente aquele com a ausência desse conselho (cluster 1).

6 Considerações Finais

Mesmo a hipótese de pesquisa não ter sido confirmada, os resultados do estudo atendem ao objetivo de analisar a influência das características do conselho de administração na flexibilidade estratégica de empresas familiares, análise que se deu por aglomerados formados pela semelhança entre eles (Figura 3). Os resultados apontam que o grupo de empresas que apresenta menos membros familiares ou até seu equilíbrio igualitário no conselho de administração, apontando a maior média de flexibilidade estratégica (cluster 2). Essa diferença de postos, depois confirmada pela média, foi estatisticamente significativa quando comparada entre os clusters 1 e 2. Assim, a menor participação da família no conselho parece contribuir para uma maior flexibilidade estratégica, provavelmente devido à redução de conflitos de interesses.

Por outro lado, o *Cluster 1* revelou a menor flexibilidade estratégica, o que pode ser atribuído a falta de um conselho de administração. Essa ausência dificulta a resolução de problemas e a mitigação de conflitos de interesses. O *Cluster 3*, que reúne a maioria das empresas com um número elevado de membros familiares no conselho de administração, apresentou resultados mistos, sem a predominância de uma característica específica em relação à flexibilidade estratégica. Contudo sem que a significância estatística tenha sido alcançada.

Este estudo atende ao chamado de Sievinen et al. (2020a) para que se realizem mais investigações sobre a participação da família na flexibilidade estratégica das empresas familiares, uma área que ainda carece de aprofundamento. Além disso, o estudo avança as discussões sobre as incertezas relacionadas à estrutura de governança corporativa e sua influência na flexibilidade estratégica. Bem como, este estudo contribui com a literatura existente sobre flexibilidade estratégica em empresas familiares, oferecendo uma compreensão mais profunda sobre como a composição do conselho de administração afetam essa flexibilidade.

Os achados deste estudo oferecem um contraponto às pesquisas que tendem a tratar as empresas familiares como entidades homogêneas, favorecendo uma abordagem mais detalhada acerca das decisões gerenciais relacionadas à flexibilidade estratégica nesse contexto. Em termos de contribuições práticas, os resultados proporcionam *insights* valiosos para gestores familiares, elucidando a influência da participação dos membros da família no conselho de administração e sua relação com a flexibilidade estratégica. O estudo também inova ao apresentar, por meio de clusters, arranjos de composições de conselho que se mostram mais favoráveis para que as empresas familiares alcancem flexibilidade estratégica.

Dentre as limitações do estudo destaca-se que a pesquisa foi realizada em um único setor econômico (setor alimentício), sendo assim, não é possível generalizar os efeitos deste estudo em outras atividades do setor econômico. Além disso, a generalização dos resultados também é limitada pela baixa taxa de resposta. No entanto, essas limitações não invalidam os resultados evidenciados neste estudo, e servem como base para estudos futuros sobre o tema.

Por fim, há oportunidades significativas para futuras pesquisas que analisem a flexibilidade estratégica em empresas familiares de outros setores, utilizando métodos estatísticos variados para enriquecer a compreensão do fenômeno em contextos diversos. Além disso, explorar outros fatores como a cultura organizacional, dinâmica familiar e estrutura de governança poderia proporcionar uma visão mais abrangente sobre como esses elementos influenciam a flexibilidade estratégica.

Referências

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86–106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081/FULL/PDF>
- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. *Review of Business Management*, 22(1), 163–182. <https://doi.org/10.7819/RBGN.V22I1.4040>
- Arruda, G. S. de, Madruga, S. R., & Junior, N. I. de F. (2008). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração da UFSC*, 1(1), 2008–2071. <https://doi.org/10.5902/19834659570>
- Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387. <https://hdl.handle.net/10419/216875>
- Bruneel, J., Gaeremynck, A., & Weemaes, S. (2022). Outside board members and strategic orientation of new ventures in the startup phase. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(4), 801-825. <https://doi.org/10.1002/sej.1440>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582–589. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.10.528>
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2013.09.002>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- El Gammal, W., Yassine, N., Fakih, K., & El-Kassar, A. N. (2020). The relationship between CSR and corporate governance moderated by performance and board of directors' characteristics. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 411–430. <https://doi.org/10.1007/S10997-018-9417-9>
- Filatotchev, I., & Toms, S. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407–433. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2006.00596.X>
- Huang, M.-C., Cheng, H.-L., & Tseng, C.-Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 704-716.
- Hsu, Y., & Lai, J.C. (2022). The Influence of Strategic Agility on Product Design Organizations' Operations and Cultures. In: Rau, P.L.P. (eds) *Cross-Cultural Design. Applications in Business, Communication, Health, Well-being, and Inclusiveness*. HCII 2022. Lecture Notes in Computer Science, vol 13313. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-06050-2_4
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Protocolo familiar: aspectos da relação família e negócios. São Paulo, SP: IBGC, 2018. (Série: IBGC Pesquisa).
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092.

- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2015). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93.
- Malik, P., & Garg, P. (2020) Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31:8, 1071-1094. DOI: 10.1080/09585192.2017.1396549
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com SPSS Statistics*, 8nd, ed. Report Number, Pêro Pinheiro.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (2024). *Indústria de alimentos anuncia R\$ 120 bilhões de investimentos até 2026*. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/julho/industria-de-alimentos-anuncia-r-120-bilhoes-de-investimentos-ate-2026#:~:text=Ind%C3%BAstria%20de%20alimentos%20registra%20avan%C3%A7os&text=Em%202024%2C%20o%20cen%C3%A1rio%20segue,mesmo%20per%C3%ADodo%20do%20ano%20passado.>
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & de Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670–682. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.02.015>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533196>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585.
- Parente, T. C., & Machado Filho, C. A. P. (2020). Boards of directors in Brazil: Literature review and research agenda. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6), 1–31.
- Pestana, M.H.; Gageiro, J.N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais – a complementariedade do SPSS*, 6nd, ed. Sílabo, Lisboa.
- Pérez-Pérez M., López-Fernández M.C., & Obeso M. (2019). Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms. *Administrative Sciences*, 9(4):87.
- Pike-Bowles, A. P., Townes, J., & Chinyamurindi, W. (2024). The role of strategic flexibility and dynamic capabilities on family business performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1), 767. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajesbm_v16_n1_a767
- Razzak, M. R., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and family commitment: Moderating role of controlling generation in family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 393–415. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0050/FULL/PDF>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. *Sebrae*, São Paulo. Recuperado em 20 de Novembro, 2020, de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.
- Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020a). Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 101864. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2019.01.001>
- Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020b). Owners’ rule-based decision-making in family firm strategic renewal. *Scandinavian Journal of Management*, 36(3), 101119. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2020.101119>
- Siegel, S. & Castellan, N.J. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., McGraw-hill, New York.

- Sinaga, K. P., & Yang, M. S. (2020). Unsupervised K-means clustering algorithm. *IEEE Access*, 8, 80716–80727. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988796>
- Vazquez, P., Carrera, A., & Cornejo, M. (2020). Corporate governance in the largest family firms in Latin America. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(2), 137–163. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2018-0194>
- Weissmantel, C. W., Beck, F., & Mucci, D. M. (2023). Mecanismos de controle e flexibilidade estratégica das empresas familiares. *Revista De Administração De Empresas*, 63(4), e2022–0082. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230405>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2008.00271.X>

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

Caro(a) gestor(a)					
Este questionário trata de um estudo acadêmico, que objetiva analisar a influência das características do conselho de administração na flexibilidade estratégica de empresas familiares. Diante disso, sua participação irá contribuir para geração do conhecimento acadêmico e para o sucesso deste estudo. Com base na sua perspectiva, responda as questões a seguir.					
As declarações a seguir estão relacionadas a sua avaliação de quão flexível o processo de planejamento estratégico da sua empresa possa ser. Favor indicar em que medida você concorda com cada uma das seguintes afirmações, selecionando um número em uma escala de 05 pontos, sendo:					
1 - Discorda totalmente 2 - Discorda parcialmente 3 - Não concorda e nem discorda 4 - Concorda parcialmente 5 - Concorda totalmente					
Flexibilidade Estratégica					
FE1- Compartilhamos regularmente informações e custos entre as atividades de negócios.	1	2	3	4	5
FE2- Mudamos frequentemente nossas estratégias e estruturas para obter benefícios de mudanças ambientais.	1	2	3	4	5
FE3- Nossa estratégia enfatiza a exploração de novas oportunidades decorrentes da variabilidade ambiental.	1	2	3	4	5
FE4- Nossa estratégia reflete um alto nível de flexibilidade na gestão de riscos políticos, econômicos e financeiros.	1	2	3	4	5
FE5- Nossa estratégia enfatiza versatilidade e capacitação na alocação de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5
Conselho de Administração					
Conselho- Qual a composição de membros do Conselho de Administração da Empresa em que trabalha?	a) Maior participação de membros da família; b) Menor participação de membros da família; c) Mesma quantidade de membros familiares e não familiares compõe o Conselho de Administração; d) Nossa empresa não possui Conselho de Administração.				
Perfil do respondente					
CR1- Quantos funcionários aproximadamente trabalham na empresa?					
<input type="checkbox"/> até 19 funcionários <input type="checkbox"/> de 20 a 99 funcionários <input type="checkbox"/> de 100 a 499 funcionários <input type="checkbox"/> de 500 a 999 funcionários <input type="checkbox"/> acima de 1000 funcionários <input type="checkbox"/> Não sei responder					
CR2- Qual o tempo de existência da empresa?					
<input type="checkbox"/> Até 01 ano <input type="checkbox"/> Entre 05 anos e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 10 anos e 15 anos					

Submetido em 26/07/2024 e aceito em 13/11/2024 por Anderson Betti Frare após o processo de Double Blind Review

Este trabalho foi anteriormente apresentado no evento IV International Conference in Management and Accounting (ICMA)- 2022

- Entre 15 anos e 20 anos
- Entre 20 anos e 25 anos
- Entre 25 anos e 30 anos
- Entre 30 anos e 40 anos
- Entre 40 anos e 50 anos
- Acima de 50 anos