



Riqueza Socioemocional e Sistema de Controle Cultural na Gestão de uma Empresa Familiar

Resumo

O estudo objetivou analisar por meio da abordagem da riqueza socioemocional a utilização do sistema de controle cultural na gestão de uma empresa familiar de médio porte localizada no Sul do Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, dentro de um enfoque qualitativo, sob perspectiva interpretativista, onde há a necessidade do entendimento do fenômeno de modo aprofundado, a partir da visão de mundo e experiências dos sujeitos envolvidos. Constatou-se com base nas análises, que a empresa conta com sistemas de controle gerenciais para auxiliar no seu planejamento e tomada de decisões, viabilizando a comunicação na organização, alinhamento de objetivos, acompanhamento e controle das atividades, e feedback. Verificou-se também que o sistema de controle cultural, assim como os demais controles gerenciais da empresa investigada são suportados pela abordagem da riqueza socioemocional, podendo ser criadas pontes de relação entre os temas de acordo com as falas dos sujeitos na entrevista, e também com base nos documentos analisados. Mediante aos resultados encontrados, contribui-se principalmente com a percepção de que a empresa familiar investigada apresenta os elementos da riqueza socioemocional identificados na literatura, e que estes elementos estão presentes na forma como a empresa gerencia suas atividades. Contribui-se demonstrando que o sistema de controle gerencial de uma empresa familiar pode ser moldado pelas demandas e particularidades advindos do envolvimento da família no negócio, e ser caracterizado tanto por mecanismos formais de gestão (planejamento, cibernético), como por mecanismos informais (sistema cultural).

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sistemas de Controle Gerencial; Controle Cultural; *Socioemotional Wealth*.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



1 Introdução

Não é de hoje que a discussão sobre a definição de empresas familiares é abordada na literatura e questões como “o que é um negócio familiar?” continuam a ser feitas, já que suas definições proliferam na literatura e as ambiguidades dessa definição ainda persistem (Upton, Vinton, Seaman & Moore, 1993). Entre várias definições encontradas na literatura, destaca-se a de Chua, Chrisman e Sharma (1999), que definem empresa familiar como um negócio gerido com a intenção de moldar e perseguir a visão e objetivos da empresa, realizado por uma aliança dominante controlada por membros de uma mesma família, de uma forma que é potencialmente sustentável através das gerações.

Esse envolvimento familiar nos negócios da empresa, desenvolve uma visão e intenção transgeracional para a organização, que é a essência da empresa familiar, o que contribui para a busca dos objetivos e metas econômicas, assim como metas de preservação da riqueza socioemocional ao longo do tempo (Dawson & Mussolino, 2014).

A riqueza socioemocional pode ser definida como um estoque de valores que afetam os relacionamentos que os membros da família investem na empresa, conhecidos também como objetivos não econômicos, ou até mesmo como dotes afetivos (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010). Essa riqueza socioemocional é considerada um recurso exclusivo das empresas familiares, retratado por cinco dimensões: (i) controle e influência familiar; (ii) identificação dos membros da família como a empresa; (iii) ligações sociais vinculativas; (iv) ligação emocional e (v) renovação de vínculos familiares na empresa por meio de sucessão (Berrone Cruz & Gomez-Mejia, 2012), que auxiliam na no entendimento das particularidades das empresas familiares em relação às outras empresas (Berrone et al., 2012). Alguns fatores bastante comuns em empresas familiares e que podem diferenciá-las de outras empresas em sua gestão e tomada de decisão são, o altruísmo, confiança, lealdade e perspectiva de longo prazo (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003).

O forte envolvimento familiar na gestão da organização, a confiança destinada ao trabalho desses membros, a orientação de longo prazo com metas financeiras e não financeiras, podem influenciar de forma diferenciada na escolha e utilização do Sistema de Controle Gerencial (SGC) em uma empresa familiar (Senftlechner & Hiebl, 2015).

O sistema de controle gerencial pode ser definido de diversas formas na literatura, e em geral trata-se do uso sistemático de ferramentas de gestão contábil em conjunto com outras formas de controles pessoais e culturais, que asseguram que os recursos da empresa sejam utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos seus objetivos (Anthony, 1965; Chenhall, 2003). O SCG pode ser considerado ainda uma ferramenta de grande utilidade para empresas familiares, pois é responsável por fornecer informações que auxiliam os gestores no processo de planejamento, controle, tomada de decisão e ainda nos processos de sucessão que garantem a longevidade do negócio da família (Songini, Gnan & Malmi, 2013). Empresas familiares muitas vezes utilizam o SCG para transmitir e reforçar a cultura e os valores da empresa através da organização estrategicamente (Flamholtz, 1983).

A cultura no meio organizacional é definida por Flamholtz et al. (1985) como um conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser compartilhados por seus membros e, por sua vez, influenciam seus pensamentos e ações dentro da empresa. Embora a cultura possa existir como um contexto de uma organização e, por vezes poderá ir além do controle de seus gestores, cultura é encarada como um sistema de controle, quando é usada para influenciar o comportamento na organização (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2015).



Top, Atan, Öge, e Dilek, (2013) observaram que a cultura e os valores da família afetam significativamente a autoridade disseminada na empresa, e que esta é uma dimensão importante na liderança, e também na eficácia da empresa a longo prazo. Tsamenyi, Noormansyah, e Uddin, (2008), argumentam em seu estudo que, por mais que exista controles formais em empresas familiares, na prática eles são sobrepostos pelos controles sociais e culturais. Por exemplo, os autores argumentam que o orçamento raramente era seguidos na prática, as tomadas de decisões eram definidas com base na cultura e relações sociais, e levavam pouco em consideração os dados contábeis formais.

De acordo com o exposto na literatura, e tendo em vista que a riqueza socioemocional é Entende-se que tais dimensões podem ser consideradas subjetivas e essências no âmbito de uma empresa familiar, o que faz com que muitas dessas empresas enfatizem em seu SCG, principalmente o sistema cultural, com base na sua riqueza socioemocional.

Diante do exposto, propõem-se a seguinte **questão norteadora da pesquisa**: Como ocorre a utilização do sistema de controle cultural em uma empresa familiar sob a perspectiva da riqueza socioemocional? Por conseguinte, o **objetivo** do estudo é analisar por meio da abordagem da riqueza socioemocional a utilização do sistema de controle cultural na gestão de uma empresa familiar de médio porte localizada no Sul do Brasil.

O estudo justifica-se pois, segundo Berrone et al. (2012) apesar da relevância das emoções para “riqueza socioemocional”, para definição de empresa familiar, fatores culturais e sociais têm sido amplamente escassos no que tange pesquisas em empresas familiares. De acordo com Eddleston e Kellermanns (2007), muitos estudiosos também observam a importância de fatores mais subjetivos, provenientes do envolvimento familiar nos negócios como um atributo de distinção entre empresas familiares e não familiares. E embora a noção de que a cultura, enquanto sistema de controle (Malmi & Brown, 2008) influência o controle gerencial em empresas familiares é suportado por vários artigos, as características deste sistema de controle em específico, raramente foi investigado em empresas familiares, o que ressalta o foco e relevância desse estudo (Feldbauer-Durstmüller et al., 2012).

Sua contribuição dá-se por meio da discussão da particularidade das empresas familiares em termos de sistema de controle gerencial, em específico, focalizando os elementos da riqueza socioemocional e do sistema de controle cultural. Contribui também para ampliação da literatura na área, já que há escassez de estudos de caso abrangendo essa temática no Brasil, assim como a escassez de estudos sob a perspectiva interpretativista.

2 Referencial Teórico

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares no Brasil estiveram presentes em praticamente todos os segmentos da economia nacional até a década de 50, onde passaram a dividir espaços com as empresas multinacionais e estatais, devido ao processo de modernização e desenvolvimento nacional (Gonçalves, 2000). Hoje cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil refere-se à contribuição de empresas familiares (Family Firm Institute, 2017).

A definição de empresa familiar deve identificar sua singularidade, ser capaz de captar sua essência, possibilitando maior comparação entre estudos efetuados na literatura, deste modo Chua, Chrisman e Sharma (1999), definem empresa familiar como um negócio gerido com a intenção de atingir os objetivos da empresa, o qual é realizado por uma aliança controlada por



membros de uma mesma família ou um pequeno número de famílias, de uma forma que a empresa seja potencialmente sustentável através das gerações.

O forte envolvimento familiar na gestão da organização, a confiança destinada ao trabalho desses membros, a orientação de longo prazo com metas financeiras e não financeiras, entre outros fatores não apenas particulariza esta modalidade de organizações em termos de comportamentos e estrutura como também influencia na utilização do Sistema de Controle Gerencial (SGC) (Senftlechner & Hiebl, 2015). Sendo este Sistema de controle gerencial muitas vezes utilizados para transmitir e reforçar a cultura e os valores da empresa através da organização (Flamholtz, 1983).

A dimensão família portanto, é o elemento chave que diferencia a empresa familiar de empresas não familiares, pois tem o poder em determinar os rumo do negócio (Crismann et al., 2012), determinando inclusive quais os mecanismos de controle utilizados no sentido de auferir o alcance dos objetivos organizacionais traçados. Outro aspecto importante a ser destacado refere-se ao envolvimento afetivo dos membros da família com o negócio, o que gera uma dotação afetiva ou riqueza socioemocional (Berrone et al., 2010; Zellweger & Dehlen, 2012). Essa característica, por conseguinte, influencia nos comportamentos e decisões relacionadas ao processo de gestão da empresa (Gomez-Mejia, Haynes & Núñez-Nickel, 2007), impactando, na utilização do SCG.

Diante disso o envolvimento familiar na gestão da empresa desenvolve uma visão e intenção transgeracional para os negócios, que é a essência da empresa familiar (Dawson & Mussolino, 2014) e influência para a escolha do SCG, a busca dos objetivos e metas econômicas, assim como metas de preservação da riqueza socioemocional ao longo do tempo.

2.2 Socioemotional Wealth

A abordagem da riqueza socioemocional (*Socioemotional Wealth*) é uma construção relativamente recente, tendo sido inserida na literatura por Gómez-Mejía et al. (2007). De modo geral a Riqueza Socioemocional pode ser definida como um estoque de valores que afetam os relacionamentos que os membros da família investem na empresa, conhecidos também como utilitários não econômicos, ou até mesmo como dotes afetivos (Berrone et al., 2010). Esse fator é considerado um recurso exclusivo das empresas familiares, o que explica o porquê elas se comportam de forma distinta (Berrone et al., 2012).

Os membros da família que estão dentro da organização, lutam para que a riqueza socioemocional seja preservada, assim como também melhorar a reputação da organização, essa motivação torna-se ainda mais intensa se o nome da família é relacionado ao nome da empresa (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013). Ao proteger a riqueza socioemocional, como a visibilidade da família a membros externos, as empresas familiares são mais propensas a buscar estratégias socioambientais, ou esforços voluntários de nível local, do que as empresas não familiares, isso porque os membros da organização querem evitar ser reconhecidos como empresários irresponsáveis (Berrone et al., 2010).

Os estudiosos identificam cinco dimensões da riqueza socioemocional, os quais são: controle e influência sobre as decisões estratégicas; identidade única decorrente aos membros da família também terem identificação como a da empresa; ligação dos laços sociais baseados no parentesco e reciprocidade; ligação emocional com o negócio da família; e renovação de laços familiares para a empresa por meio da sucessão (Berrone et al., 2012).



O controle e a influência sobre as decisões estratégicas, primeira dimensão, diz respeito à capacidade de exercer autoridade e controle sobre as tomadas de decisão, já que empresas familiares são mais propensas a perpetuar controle formal ou informal a fim de buscar os objetivos da organização, independentemente de considerações financeiras. A segunda dimensão trata-se da identidade dos proprietários estar intimamente ligada à empresa, isso faz com que empresas familiares tenham um nível mais elevado de responsabilidade social e cidadania comunitária, já que a empresa é vista pelos membros internos e externos como uma extensão da própria família (Berrone et al., 2012).

A ligação dos laços sociais baseados no parentesco e reciprocidade, terceira dimensão, evidencia que os laços existentes dentro de uma empresa familiar não são exclusivamente entre os membros da família, funcionários que atuam por anos dentro da organização, ou que conquistam um alto nível de confiança do proprietário, também podem ser vistos como membros da família (Miller, Lee, Chang & Le Breton-Miller 2009). Acredita-se que devido a esses laços estas empresas perseguem o bem-estar daqueles que os rodeiam, assim como a própria comunidade, mesmo que não haja ganhos, eles podem fazer isso por razões altruístas, ou para o prazer de receber o reconhecimento por ações generosas (Schulze et al., 2003).

A quarta dimensão, apego emocional, refere-se às emoções no contexto do negócio da família, apesar das emoções (boas ou ruins) serem uma parte integrante e inseparável do cotidiano no trabalho organizacional, em empresas onde há relações familiares, existem histórias, conhecimentos, e experiências compartilhadas de eventos passados, que podem influenciar as atividades, relacionamentos e eventos cotidianos, de forma mais ou menos crítica de acordo com o sistema da empresa familiar (Ashforth & Humphrey, 1998).

Já a quinta e última dimensão da riqueza socioemocional, trata da renovação de laços familiares por meio da sucessão, que refere-se à intenção de entregar o negócio familiar às gerações futuras. Onde a empresa é vista como um investimento de longo prazo, um legado para seus descendentes, onde essa manutenção do negócio para as futuras gerações é visto como um objetivo chave para as empresas familiares (Berrone et al., 2010).

Diante das cinco dimensões da riqueza socioemocional, com base nesses comportamentos, emoções, valores, e laços sociais é possível fazer uma ligação dessa abordagem, com o controle cultural das empresas familiares. Já que segundo Speckbacher e Wentges (2012), empresas familiares de maior porte podem alinhar seus valores aos controles e mecanismos formalizados (como *Balanced Scorecard*, por exemplo) a fim de atingir seus objetivos. Segundo Duh e Belak, (2009) a cultura em um negócio familiar é desenvolvida com base em valores e crenças que são compartilhadas ao longo das gerações, serve como meio de avaliação dos efeitos de responsabilidade da família, assim como aos objetivos da empresa. De acordo com os autores, esses valores são fontes importantes para o desenvolvimento da cultura organizacional, pois as crenças, estrutura, política, e visão da organização, são determinantes importantes na tomada de decisão e controle das empresas familiares.

2.3 Sistemas de Controle Gerencial e Controle Cultural

Existem várias definições de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) dispostas na literatura, Anthony (1965) define sistema de controle gerencial como o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da empresa. Outros autores definiram o SCG como o uso sistemático de ferramentas de gestão contábil em conjunto com outras formas de controles pessoais e



culturais para alcançar algum objetivo (Chenhall, 2003). Em empresas familiares o SCG pode ser empregado de maneira diferenciada, uma vez que o altruísmo, confiança, lealdade, perspectiva de longo prazo, e o forte envolvimento familiar, são aspectos relevantes que podem direcionar a utilização do SCG neste tipo de organização (Schulze et al., 2003).

Para compreender as características do SCG em empresas familiares, em específico, no que se refere ao sistema de controle cultural, o presente estudo utiliza como pano de fundo o modelo de pacote de Malmi e Brown (2008). A justificativa, para tal posicionamento, advém do entendimento da interdependência das práticas de gestão, e de que o sucesso de novos controles ou ferramentas implantadas na organização pode depender dos controles já existentes (Malmi & Brown, 2008).

Na Figura 1 é possível observar um quadro conceitual criado por Malmi e Brown (2008) do SCG como um pacote.

Figura 1 – Sistema de Controle Gerencial como um pacote

Controles Culturais						
Clãs		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Recompensa e Compensação
Plano de Longo Alcance	Plano de Ação	Orçamento	Sistema de Mensuração Financeira	Sistema de Mensuração Não Financeira	Sistema de Mensuração Híbrido	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura Organizacional			Políticas e Procedimentos	

Fonte: Adaptado de Malmi e Brown (2008).

De modo geral, mesmo a Figura 1 tratando de um pacote de SCG, cada sistema de controle tem suas especificações. O controle de planejamento permitiu a coordenação por meio do alinhamento de um conjunto de metas em todas as áreas funcionais de uma organização, e assim, é possível controlar as atividades de grupos e indivíduos para garantir que eles estão alinhados aos resultados organizacionais desejados (Malmi & Brown, 2008).

O sistema de controles cibernético pode ser tanto um sistema de informação ou contingências, como uma ferramenta de apoio a decisão. Onde os próprios gestores detectam variações indesejadas e modificam seu comportamento ou a atividade que causou essa variação, por exemplo, a alteração indesejada de algum processo de produção, sem o envolvimento de qualquer outra pessoa (Malmi & Brown, 2008). Já o sistema de recompensa e compensação, trata-se da realização de congruência entre objetivos e atividades dos funcionários e os da organização (Bonner & Polvilhe, 2002). Segundo Malmi e Brown (2008) a presença de recompensas e compensações aumentou o esforço dos indivíduos em atingir suas metas.

A Figura 1 também nos permite observar que os controles culturais são retratados no topo da figura, que de acordo com Malmi e Brown (2008), serve para indicar que eles são amplos, e caracterizados ainda como controles sutis. Assume-se, segundo os autores, que os controles culturais são menos propensos à mudança, ou mais lentos em sua transição, assim proporcionam uma estrutura para os outros controles, diante disso, optou-se por aprofundar a presente pesquisa com o foco no controle cultural.

Segundo Flamholtz et al. (1985) cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser compartilhados por seus membros e, por sua vez, influenciam seus pensamentos e ações dentro da empresa. Apesar de



a cultura ser algo intrínseco na organização, e por vezes ir além do controle dos gestores, no presente estudo, cultura é entendida como um sistema de controle, quando é utilizada para regular ou até influenciar o comportamento de indivíduos dentro da organização (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2015).

Enquanto a mera existência de qualquer cultura e estrutura organizacional afeta os comportamentos dentro da empresa, eles também são objetos de ações gerenciais deliberadas, por exemplo, quando os gestores utilizam de motivações culturais ou de valores, para que determinada ação seja realizada, ou alguma meta cumprida. O controle cultural é projetado de modo a afetar o comportamento dos membros da empresa na obtenção de estratégias e metas organizacionais, independentemente de essas estratégias serem previamente planejadas ou emergentes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998), por exemplo metas financeiras que constam no orçamento, e metas não financeiras emergentes como ações sociais.

Considerando a classificação utilizada por Mustakallio, Autio, Zahra (2002) de que as empresas familiares podem contar com dois tipos de controle: (i) controle formal (contratual) que busca minimizar o oportunismo dentro da organização, evitando conflitos de agência; e o (ii) controle informal (social) que promove a interação social e a formação de visão compartilhada entre as diversas partes interessadas da organização; assume-se no presente estudo o sistema de controle cultural como uma forma de controle informal nas organizações.

3 Procedimentos Metodológicos

A fim de analisar como se caracteriza a riqueza socioemocional e como ocorre a utilização do sistema de controle cultural na gestão de uma empresa familiar, foi realizado um estudo de caso, dentro de um enfoque qualitativo, sob perspectiva interpretativista, onde há a necessidade do entendimento do fenômeno de modo aprofundado, a partir da visão de mundo e experiências dos sujeitos envolvidos (Chua, 1986).

3.1 Seleção do caso

O caso selecionado para a pesquisa de campo, foi uma empresa familiar de médio porte, localizada no Sul do Brasil, atuante no ramo de pré-moldados de concreto. A empresa, que atua no mercado há 15 anos, e que vem de uma família com história centenária de empreendedorismo, tem como fundamento (i) princípios e valores éticos e a (ii) constante inovação.

A seleção da empresa deu-se pelo fato de atender as características demandas na pesquisa: (i) é uma empresa familiar; (ii) possui estrutura e complexidade em termos de gestão, (iii) dado o histórico empreendedor da família, e ações desenvolvidas apresenta os elementos relacionados ao sistema de controle cultural, como por exemplo: declaração de missão, visão, e valores bem definidos; programas de responsabilidade social e ambiental, entre outros aspectos, identificados mediante acesso ao site eletrônico da empresa e informações preliminares.

Inicialmente foi enviada uma carta de apresentação, incluindo objetivos da pesquisa e o comprometimento das pesquisadoras em fornecer um *feedback* após o término da pesquisa. Após o retorno positivo por parte da empresa, autorizando a realização das entrevistas e de todos os processos de pesquisa, foi elaborado um Protocolo Ético de Pesquisa previamente analisado, discutido e acordado entre a empresa e pesquisadoras.



3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados, foram levantadas inicialmente informações públicas em mídias e sítio eletrônico da organização. Diante disso, buscou-se a aproximação da organização para a identificação dos elementos necessários para investigação.

O estudo contemplou duas visitas a empresa, onde a primeira foi uma conversa geral com os responsáveis, a fim de esclarecer os objetivos da presente pesquisa, e alinhar o protocolo ético. Na segunda visita foram realizadas as entrevistas com os colaboradores, visita as instalações e demais observações. Não houve oposição à gravação das entrevistas, o que permitiu revisitar os áudios e captar maior nível de detalhamento para a análise dos dados. Na Tabela 1, apresentam-se as especificações em relação aos sujeitos da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos sujeitos e da entrevista

Sujeitos da Pesquisa			Informações da Entrevista	
Sujeitos	Anos na empresa	Cargo e Função	Data	Tempo de duração
Sujeito 1	15 anos	Diretor Geral (Sócio Majoritário): Direção Geral, Gerente de Logística, Compras e Produção.	17/01/2018	16min35s
Sujeito 2	7 anos	Auxiliar Administrativo: Comunicação corporativa, marketing e suporte de TI.	17/01/2018	17min06s
Sujeito 3	15 anos	Diretora Financeira (Sócia): Direção da área financeira, administrativa e RH	23/01/2018	Por e-mail

Fonte: Dados da Pesquisa.

Além das entrevistas, utilizou-se as informações disponibilizadas pela empresa, para uma análise documental. Foram utilizadas como fonte de dados documentais tanto as informações disponíveis no sítio eletrônico da empresa, quanto os dados obtidos a partir da visualização e explicação dos Balanços Sociais de 2015 e 2016, e um livro sobre a história de empreendedorismo da família.

3.3 Estrutura das entrevistas

O método de coleta de dados deu-se por meio de entrevista semiestruturada com funcionários e gestores da empresa. As questões orientativas utilizadas no estudo foram fundamentadas nos autores Malmi e Brown (2008), Mustakallio et al. (2002) e Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), encontram-se descritas na Tabela 2.

Tabela 2 – Estrutura das entrevistas

Assunto	Perguntas Norteadoras
Sistemas de Controle Gerencial	1.A direção geralmente discute as futuras opções estratégicas da empresa? Como planejam as operações, volumes, montantes da empresa para os próximos anos, qual o período de projeção, 1 ano, 3, 5? 2.A empresa conta com um sistema de informações compartilhados entre os setores para auxiliar os processos de controle?
Sistema de Controle Cultural e Social	3. A direção fornece conselhos e informações em discussões fora de reuniões? Por exemplo, é comum funcionários buscarem conselhos, sentar e discutirem coisas da empresa? 4. Os membros da empresa mantêm rotina familiar próxima? Funcionários da empresa tem relações sociais próximas com a família (por exemplo, ser padrinho dos filhos de alguém que trabalhe a muito tempo na organização).
	Controle e Influência Familiar

**Riqueza
Socio-
emocional**

5. Na empresa, a maioria dos cargos principais são ocupados por membros da família? Os gerentes e diretores não familiares geralmente são nomeados por membros da família?
 6. Você acredita que preservação do controle familiar e da independência são metas importantes para empresa?
- Identificação dos membros da família com a empresa**
7. Está no seu projeto de vida continuar na empresa? Porque?
 8. Os clientes geralmente associam o nome da família aos produtos e serviços da empresa?
- Ligações Sociais Vinculativas**
9. Porque você acredita que a empresa realiza e acha importante a promoção de atividades sociais para a comunidade?
 10. Na empresa as relações contratuais são principalmente com base na confiança e normas de reciprocidade? O que que pra você é uma relação com confiança?
- Ligação Emocional dos Membros da Família**
11. Você acredita que mesmo com a existência de laços emocionais da família, os membros da diretoria conseguem separar essas emoções nas tomadas de decisões?
 12. Você acredita que proteger o bem-estar familiar é importante para os membros da empresa, além das contribuições para o negócio?
- Renovação de vínculos familiares através da sucessão**
13. Continuar o legado familiar e a tradição é um objetivo importante para a empresa, como vocês colocam isso em prática?
 14. É provável que a próxima sucessão seja feita por um membro da família?

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4 Técnicas de análise são apresentadas na sequência

A análise dos dados a partir das informações obtidas pela realização de entrevista e análise documental teve como base principal a análise dos discursos organizacionais (Fairclough, 1992). A partir da organização dos materiais obtidos, e das transcrições das entrevistas, foram extraídos fragmentos relacionados ao fenômeno sob investigação e analisados a fim de responder a questão norteadora da presente pesquisa. Ademais buscou-se ainda a triangulação de dados, por meio da confrontação entre documentos, e discursos de diferentes sujeitos.

4 Análise e Discussão do Caso

4.1 A Empresa, sua história e estrutura.

A empresa investigada, denominada aqui como Empresa X, teve sua fundação no ano de 2002, porém a história de empreendedorismo dessa família vem de longa data, desde o ano de 1912. Segundo o documento disponibilizado que descreve a história da família, um casal vindo da Alemanha escolheu o Sul do Brasil para fundar uma ferraria, a qual teve sua primeira sucessão na década de 40, quando um dos filhos assumiu o controle dos negócios.

Durante a segunda geração de empreendimento a empresa continuou no mesmo segmento. Pouco antes de casar um dos filhos comprou a propriedade do seu pai e a parte da empresa pertencente ao irmão, mantendo o empreendimento e criando seus 4 filhos. A fabricação de tubos foi introduzida estrategicamente no final da década de 70 e possibilitou o crescimento da empresa. Desse modo, no início da década de 80 ocorreu a incorporação dos 4 filhos no quadro societário da empresa, surgindo assim a terceira geração de empreendedores.

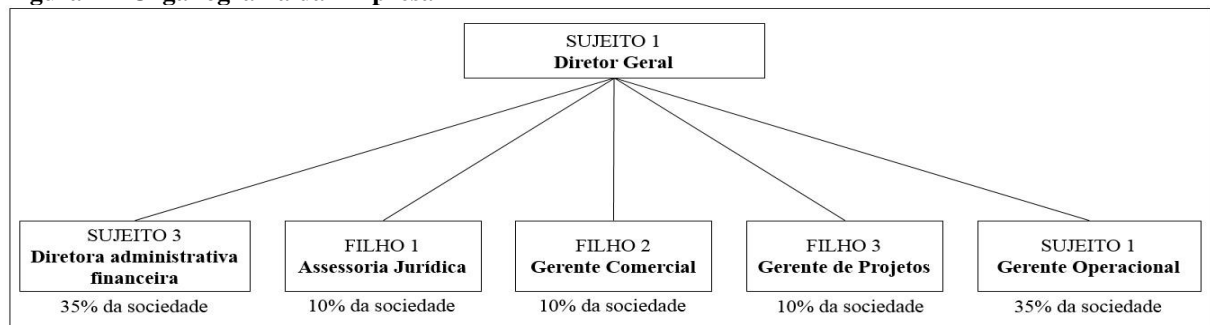
Com a evolução da empresa e o crescimento da construção civil, um novo nicho de mercado foi se abrindo, a fabricação de estruturas de pré-moldados. Em 1992, ocorreu a cisão parcial da empresa, motivada pela saída de dois dos irmãos do quadro societário. Em 2002, foi



realizada a cisão total da empresa, que desencadeou oportunidades para cada um criar novos empreendimentos.

E foi assim, que um dos sócios, manteve-se no mesmo segmento de pré-moldados de concreto, fundando em 02 de maio de 2002 a Empresa X, objeto de investigação do presente estudo. A fundação foi realizada pelo sócio que realizou a cisão da empresa anterior, denominado aqui como Sujeito 1 e sua esposa Sujeito 3, o casal tem três filhos que também fazem parte do quadro societário da empresa. A Figura 2 mostra a atual estrutura de topo de acordo com o organograma da empresa.

Figura 2 – Organograma da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber de acordo com o organograma da empresa, que os cargos de liderança da organização são compostos por membros da família. Porém, apesar de contar com uma estrutura de poder mais centralizada, é possível verificar no site da empresa, nos balanços sociais e também nos diálogos das entrevistas que a organização conta com um Sistema de Controle Gerencial, que auxilia nas suas tomadas de decisão, prezando pela qualidade dos seus produtos, satisfação do cliente e do colaborador. Maiores detalhes sobre o SCG da empresa, serão apresentados no tópico a seguir.

4.2 Sistema de Controle Gerencial e o Controle Cultural sob a perspectiva da Riqueza Socioemocional

Percebe-se a partir dos dados da pesquisa que a organização dispõe e utiliza de SCG para auxiliar no seu planejamento, controle e tomadas de decisão. Destaca-se na Tabela 3 os comentários dos sujeitos da pesquisa.

Tabela 3 – Concepção sobre planejamentos e projeções estratégicas futuras.

Sujeito 1	As estratégias da empresa geralmente são formuladas para o próximo ano, a curto prazo. Planejamentos a longo prazo também são colocados em pauta, mas não é algo muito bem definido pois sempre há mudanças no percurso.
Sujeito 2	A empresa trabalha com bastante planejamento, tanto a curto, médio e longo prazo, bem distribuído. Tem-se uma visão bem ampla em relação a questão de planejamento, tanto na área de vendas quanto nas demais áreas que à impactam. Por que a partir do momento que a organização tem uma carteira de clientes já estabelecida, deve-se sempre pensar no suporte, na infraestrutura de fábrica que é necessária pra poder atender isso. E a diretoria tem uma visão bem ampla sobre isso, o que faz com que o planejamento acabe sendo bem distribuído.
Sujeito 3	Planejamentos são realizados a curto e longo prazo, geralmente as estratégias são traçadas para o próximo ano, mas pode chegar a 3 dependendo da necessidade e do momento do mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.



Perante aos comentários feitos pelos participantes das entrevistas, observa-se que a empresa conta com controles de planejamento principalmente a curto prazo, mas também se preocupam e projetam estratégias para suprir suas necessidades a longo prazo. No balanço social de 2016 enfatiza-se também que todos os dirigentes participam da tomada de decisões e periodicamente avaliam o planejamento estratégico da firma. De acordo o balanço social, a firma é direcionada para uma gestão eficiente e mantém práticas para gerir e planejar seus processos por meio de controles internos que constantemente são avaliados para manter sua efetividade e conformidade (Balanço Social, 2016).

Percebe-se que é citado no balanço social da firma que todos os dirigentes participam do planejamento e da tomada de decisões da organização. Ao se observar o organograma da firma observa-se que atualmente toda a alta gestão é composta por membros da família, o que demonstra a importância em se estabelecer o controle da família e alinhamento dos objetivos da empresa em relação aos objetivos da família (Berrone et al., 2012). A preservação do controle familiar e a manutenção do controle da empresa por parte da família, outro aspectos intrínseco à riqueza socioemocional também é ressaltado nos seguintes trechos dos entrevistados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Concepção sobre a importância da preservação do controle familiar na empresa.

Sujeito 1	É importante sim, sendo que hoje a composição societária já é dividida entre os filhos, cada um dos três filhos têm participação na empresa de 10%, e eu tenho 35%, minha esposa tem 35%. Não temos a parte de sucessão previamente definida, mas estamos tentando montar um modelo em cima de um consenso.
Sujeito 2	A minha percepção é que existe uma preparação para que os filhos assumam o controle da empresa, para que esse controle continue sendo familiar, não sei se o interesse deles é que depois entre outras pessoas na gestão, mas as pessoas que hoje estão na empresa, no caso os filhos (possíveis sucessores) tendem a permanecer a também.
Sujeito 3	No momento, ainda não sabemos se iremos manter a estrutura dessa forma ou não. Esse é um dos assuntos que estamos estudando em algumas reuniões.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a literatura, uma das características chave que distingue as empresas familiares é que os membros da família exercem controle sobre as decisões estratégicas (Chua et al, 1999; Schulze et al., 2003). Esse controle pode ser exercido diretamente pelo presidente ou fundador da empresa, assim como por vários membros da família. Não é incomum ver membros da família assumindo múltiplos papéis na organização como uma forma de exercer um maior controle formal e informal (Mustakallio et al., 2002). Em qualquer caso, o controle e influência são uma parte integrante da riqueza socioemocional e altamente desejada por membros da família (Zellweger & Dehlen, 2012).

Ao observar os comentários expostos na Tabela 4 e também o organograma da empresa, percebe-se que atualmente a família exerce um forte controle na tomada de decisões da organização e que isso também é algo importante para um momento futuro. Também é exposto durante a entrevista, que as decisões são tomadas em grupo para que haja um consenso entre os diretores, mas que existem limites pré-estabelecidos para a tomada de decisões individuais. Por isso é importante ressaltar também que embora o controle familiar seja importante e algo presente na empresa, o sistema de controle gerencial é quem dá o norte para a tomada de decisões embasado em controles internos e planejamentos que são realizados e monitorados com frequência.



No que tange o uso de sistemas de controles informatizados e interligados entre a organização, há um consenso entre os sujeitos, de que há vários sistemas que auxiliam no controle dos processos da empresa, tanto na área financeira, quanto nos projetos, onde há informações disponíveis para os colaboradores que necessitem (Sujeito 3). Conforme os dados coletados é possível verificar que a empresa, compreende a importância do SCG para o desempenho do negócio e conta com sistemas de controle de planejamento para curto e longo prazo, assim como controles cibernéticos de apoio a decisão, tais como sistemas informatizados que permitem observar possíveis falhas e corrigi-las.

Vale ressaltar que além desse sistema de controles informatizados, a empresa também conta com outras formas de monitoramento e troca de informações, e isso pode ser melhor explicado pelo seu controle cultural. De acordo com o Sujeito 1, muitas das práticas adotadas para o controle de gestão são oriundas de outras épocas, quando ele ainda trabalhava na empresa do seu pai com seus irmãos, ele enfatiza que é claro que muitas coisas evoluíram e se modificaram desde aquela época, mas que a família tem alguns valores que ainda permanecem na empresa, como: respeitar as pessoas e o meio onde vivem; respeitar a legislação; ter ética e transparências no negócios; responsabilidade social e ambiental; qualidade e produtividade; atendimento e respeito ao cliente; e estar em constante inovação.

Conforme indicado na literatura a cultura é vista como um sistema de controle cultural quando é capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos na organização com o intuito de atingirem um determinado objetivo da empresa. Ao serem questionados sobre a forma com que os colaboradores se dirigem aos membros da alta gestão, e se os mesmos tem abertura para pedir conselhos ou tirar dúvidas com a diretoria, os sujeitos deram as respostas que estão demonstradas na Tabela 5.

Tabela 5 – Concepção o sistema de controle cultural da empresa investigada.

Sujeito 1	Existe sim, uma abertura de conversação não com todas as pessoas, mas principalmente com aqueles que nos acompanham desde a fundação em 2002. Temos dentro da estrutura organizacional centros de custos e líderes em cada setor, então esses líderes se reportam a diretoria para facilitar a comunicação da empresa.
Sujeito 2	Sim, existe essa liberdade, claro que também depende da agenda dos membros da alta gestão para realizar o atendimento. Mas existe essa abertura para conversas, até porque como os setores são interligados e cada gerente atua numa área específica, uma vai depender da outra, e por isso é importante a comunicação nos níveis operacionais, dessa forma muitas vezes os colaboradores se reportam aos líderes e diretores.
Sujeito 3	É muito comum os colaboradores pedirem conselhos ou sugestões sobre seu trabalho, principalmente comigo. Então sempre tem essa abertura, desde questões mais simples até as mais graves.

Fonte: Dados da pesquisa.

Deste modo percebe-se que por mais que a empresa tenha um sistema de controle que transmita informações de modo informatizado, com líderes e centros de custo em cada setor, ainda assim o controle cultural da firma é forte ao ponto da opinião e conselhos dos membros da alta gestão (família) influenciarem as ações dos colaboradores na organização. Além disso, percebe-se que os membros da família presentes na empresa, também tem uma relação social próxima dos seus colaboradores, o Sujeito 2 complementa da seguinte forma “Essa relação social é mais comum com o Sujeito 1 e Sujeito 3, pois são pessoas que já atuam e moram aqui na comunidade a bastante tempo” o que acaba refletindo em um dos valores ressaltados no balanço social que é “respeitar as pessoas e o meio onde vivem”. Provando que além de um controle formal por parte da organização, ainda existem laços sociais e valores culturais que



geram empatia e influenciam os colaboradores da organização. De acordo com Mustakallio, et al. (2002) a empresa familiar está amarrada junto com as relações interpessoais entre os membros da família e muitas vezes os colaboradores, tanto horizontalmente em toda a família e verticalmente ao longo de sucessivas gerações. Ainda segundo os autores esses relacionamentos são intensificados ainda mais quando membros da família participam do sistema da empresa através de múltiplos papéis, tanto no seio da família quanto no negócio.

Referindo-se a gestão dos membros da família, e a cultura inserida na organização, a segunda dimensão da riqueza socioemocional trata da identificação da família como membros da empresa, e um dos questionamentos refere-se se os membros da empresa tem a intenção de permanecer na organização, e o que os move em direção dessa permanência, diante disso o Sujeito 1 alega que “De modo geral, a gente é movido por isso, sempre viveu isso, é o prazer no trabalho e no resultado desse trabalho, acho que é isso nos oxigena e me deixa motivado. [...] Com certeza não quero ter a mesma carga que tenho hoje, então já existem algumas preocupações, como repassar algumas funções, não ser mais a essência, poder fazer a gestão de uma forma mais distante não defronte [...]”.

Segundo Carrigan e Buckley (2008) e Teal, Upton e Seaman (2003) a identidade do proprietário de uma empresa familiar, está indissolúvelmente ligada à organização que geralmente leva o nome da família. Ao questionar os sujeitos entrevistados, se os clientes ligavam o nome da família aos produtos e serviços da empresa, ambos responderam que “Sim, isso acontece”, porém o Sujeito 2 complementa que “Apesar de eu não estar em muito contato com o cliente, o que eu sei é que a empresa também é muito lembrada pela questão de organização, de ética, de respeito ao cliente, do compromisso com a entrega da obra, essas são qualidades fortes que a gente percebe”.

Diante do exposto da segunda dimensão da riqueza socioemocional, percebe-se que os membros da organização, principalmente o fundador tem intenção de permanência na empresa, pois é motivado por isso e preocupasse com o desempenho e futuro dos negócios. Verifica-se também que o nome da família é sim ligado aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, porém os controles de planejamento assim como a cultura e os valores intrínsecos da organização como a ética, cumprimento da legislação e compromisso com o cliente, são tão primordiais em meio aos processos, que são características lembradas pelos clientes além do nome da família.

Outra dimensão importante da riqueza socioemocional são as ligações sociais vinculativas, como relações contratuais com base na confiança, onde os entrevistados afirmam que as contratações são feitas com base nas capacidades profissionais da pessoa, porém a confiança também é algo primordial para a contratação de um novo colaborador. Além dos vínculos sociais como confiança no funcionário da organização, empresas familiares tendem a ter um maior vínculo com a sociedade. De acordo com Carrigan e Buckley (2008) e Teal, Upton e Seaman (2003) muitas vezes a ligação do nome da família à empresa, faz com que a organização seja vista tanto pelo público interno quanto externo como uma extensão da própria família. Isso faz com que as empresas familiares apresentem níveis mais elevados de responsabilidade social corporativa, ambiental e cidadania comunitária (Berrone et al, 2010; Dyer & Whetten, 2006) sendo esse um cuidado especial para perpetuar uma imagem familiar e empresarial positiva (Sharma & Manikuti, 2005; Westhead et al, 2001). No que tange as atividades sociais e ambientais da empresa entrevistada, destaca-se a colocação dos Sujeitos na Tabela 6.



Tabela 6 – Concepção sobre a importância do desenvolvimento de atividades sociais e ambientais.

Sujeito 1	Nós sempre tivemos esse lado de estar participando da sociedade de alguma forma. Temos condições de estender alguns benefícios para a comunidade que refletem em um resultado melhor do que, às vezes, fornecer algum benefício apenas para um grupo menor de pessoas [...] Sobretudo isso também leva a uma maior eficácia e participação dos funcionários. Temos um projeto que o resultado da produtividade atingida é transformada em um valor, onde 50% desse valor é transferido em benefício da sociedade onde os funcionários vivem e isso acaba por motivá-los no trabalho.
Sujeito 2	Na verdade, a empresa além de tudo tem muito claro o conceito de sustentabilidade, então trabalha-se em busca da sustentabilidade econômica, social e ambiental [...] muitas vezes ao promover um benefício ambiental, a empresa consegue em contrapartida melhorar a parte econômica também, em relação a matéria prima, no nosso caso a água é um dos itens que nós reutilizamos, o que ajuda o meio ambiente e também gera uma economia, reduzindo a utilização de água de uma rede de abastecimento. A empresa ainda trabalha com outras 3 vertentes, aplicação dos projetos internos, dos projetos externos com a comunidade, e tem os projetos ambientais. O investimento maior é no público interno [...] porém também temos o programa funcionário cidadão, onde os recursos financeiros vem da produtividade da fábrica, então se a fábrica é produtiva transformamos essa produtividade em um valor monetário e tem isso disponível para aplicar em projetos sociais [...] o que gera uma integração entre o colaborador e a comunidade onde ele vive, e que vai beneficiar o nosso entorno.
Sujeito 3	Essas atividades são importantes por diversos motivos, dentre eles citaria: a) possibilidade de fazer o papel social de toda e qualquer empresa, b) conseguir estimular os funcionários e com isso aumentar a autoestima deles.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se diante das colocações dos entrevistados que além de preservar a riqueza socioemocional e a imagem da empresa, a organização investigada também utiliza-se desses projetos ambientais e sociais para melhorar o seu desempenho, reutilizando água e reduzindo seus custos, motivando funcionários a serem produtivos e terem um retorno dessa produtividade em forma de benefícios para a comunidade onde eles e suas famílias vivem. É nítido que existe um elo entre ter valores intrínsecos que estão presentes há várias gerações como a preocupação com o meio ambiente e com os indivíduos, juntamente com a preservação da riqueza socioemocional transmitindo aos membros externos uma boa imagem da organização por meio dos seus eventos sociais, e ainda melhorando o desempenho da empresa através da produtividade dos funcionários e dos controles de planejamento realizados para ir em busca desses objetivos e evolução dos processos. Esses conceitos e comportamentos são reforçados e transmitidos como valores da empresa, e representam um elemento latente do sistema de controle cultural na organização (Clegg et al., 2015). Referente às relações familiares, percebe-se que a empresa investiga adota certas estratégias para lidar com os desafios de se balancear o bem estar do grupo familiar e os interesses da família, conforme expostos na Tabela 7.

Tabela 7 – Concepção sobre a laços emocionais da família e tomadas de decisões.

Sujeito 1	Procura-se sempre ter uma boa relação tanto familiar quanto empresarial. A empresarial nós tentamos concentrar mais aqui dentro da empresa, em casa são poucas vezes que são discutidos assuntos da organização, claro às vezes se faz necessário uma conversa paralela [...] Porém, não é uma relação tão simples, temos cada qual seu setor e sua área definida como pode ser visto no organograma, e também definimos limites, por exemplo até R\$30.000 cada diretor toma a decisão sozinho do que fazer na sua área, depois desse valor a decisão é tomado em conjunto, estes são limitadores que precisam haver para que todos tenham um consenso, ou pelo menos que a maioria concorde com as decisões tomadas.
Sujeito 2	A relação familiar é importante, percebe-se que eles tentam equilibrar isso ao máximo, não deixam muitas evidências dessas questões familiares, tentam ao máximo exercer o profissionalismo e observar os interesses da empresa como entidade econômica. Creio que a forma com que eles trabalham de realizar reuniões e cada um colocar seu ponto de vista, tendo em mente os interesses da empresa, que



	claro, com certeza também devem haver divergências, e ali que acontece o equilíbrio entre atender os interesses da empresa e manter a boa relação entre os membros da família.
Sujeito 3	Sim, proteger o bem estar e um bom relacionamento familiar é importante, mas como seres humanos não seria possível separar emoções na tomada de decisões a todo momento. Porém na grande maior parte do tempo essa distinção é possível e necessária!

Fonte: Dados da pesquisa.

Já com relação à quinta dimensão da riqueza socioemocional, referente sucessão, percebe-se um consenso em todas as entrevistas realizadas, de que ainda não há uma definição de quem será o próximo sucessor da empresa, nem se será um dos filhos ou não. É algo que ainda está sendo discutido, mas afirma-se que a próxima pessoa a tomar posse da empresa será previamente preparada para isso, informada por meio dos controles disponíveis na empresa a fim de garantir o desempenho da organização, já que uma das características fundamentais das empresas familiares é a sua continuidade. Embora a sucessão não esteja previamente definida, é possível observar por meio de documentos disponibilizados como o livreto da história de empreendedorismo da família que vem lá de 1912, que essa empresa é fundamentada em valores que preocupam-se tanto com o desempenho da empresa, quanto com a história de empreendedorismo da família.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo analisar por meio da abordagem da riqueza socioemocional a utilização do sistema de controle cultural na gestão de uma empresa familiar de médio porte localizada no Sul do Brasil. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, perante a realização de um estudo de caso, em uma empresa de médio porte do setor de pré-moldados de concreto.

Contatou-se com base nas análises, que a empresa utiliza o SCG para fins de planejamento e controle, em específico, viabilizando a comunicação na organização, alinhamento de objetivos, acompanhamento e controle das atividades, e feedback. Observa-se ainda que o sistema de controle cultural figura na organização como um mecanismo informal de controle por parte da família, em que se viabiliza a (i) comunicação pessoal dos membros da família com os funcionários, por meio de conselhos e orientações relacionados aos processos e ou/decisões na empresa, (ii) influenciar a produtividade por meio de projetos socioambientais, que viabiliza além da continuidade (econômica) da empresa um bom relacionamento entre os membros da família funcionários da organização e comunidade de uma forma geral.

Em resposta ao objetivo da pesquisa, salienta-se que o sistema de controle cultural, assim como os demais controles gerenciais da empresa investigada podem ser observados e são suportados pela abordagem da riqueza socioemocional, podendo ser criadas pontes de relação entre os temas de acordo com as falas dos sujeitos na entrevista, e também com base nos documentos analisados.

A principal contribuição do estudo consiste na percepção de que a empresa familiar investigada apresenta os elementos da riqueza socioemocional identificados na literatura, e que estes elementos estão presentes na forma como a empresa gerencia suas atividades. Em específico, observa-se que o sistema de controle gerencial é moldado pelas demandas e particularidades advindos do envolvimento da família no negócio, e é caracterizado tanto por mecanismos formais de gestão (planejamento, cibernético), como por mecanismos informais (sistema cultural).



6 Referências

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* [by]. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). "What's so special about family business?" An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 656-666.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2015). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.
- Duh, M., & Belak, J. (2009, June). Core values, culture and ethical climate in family versus non-family enterprises. In *Proceedings of the 7th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, June* (pp. 5-6).
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Fairclough, N. (1992). Discurso e mudança social. *Brasília: Editora Universidade de Brasília*.
- Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C., & Greiling, D. (2012). Strategic management accounting in Austrian family firms. *International Journal of Business Research*, 12(1), 26-42.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, organizations and society*, 8(2-3), 153-169.



- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40(1), 7-12.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Hiebl, M. R., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Ulrich, P. (2015). Family Influence and Management Accounting Usage. *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 368-404.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802-817.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press: Simon e Schuster.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting and management control in family businesses: past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573-606.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34-46.
- Teal, E. J., Upton, N., & Seaman, S. E. (2003). Comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 177-195.
- Top, S., Atan, Ö., Öge, E., & Dilek, S. (2013). Evaluation of family effects in the context of power, experience and culture on business and management in the family firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 956-965.
- Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008, March). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. In *Accounting Forum* (Vol. 32, No. 1, pp. 62-74). Elsevier.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: Family business consultants—Who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6(3), 301-311.
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.