UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

LUCIANO CUNHA DE OLIVEIRA

UMA PERSPECTIVA DUAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E SEU CRESCIMENTO

Rio de Janeiro 2018

LUCIANO CUNHA DE OLIVEIRA

UMA PERSPECTIVA DUAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E SEU CRESCIMENTO

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Administração.

ORIENTADOR: Denise Lima Fleck, Ph.D.

Rio de Janeiro 2018

CIP - Catalogação na Publicação

```
Oliveira, Luciano Cunha de

UMA PERSPECTIVA DUAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E
SEU CRESCIMENTO / Luciano Cunha de Oliveira. -- Rio
de Janeiro, 2018.

258 f.

Orientador: Denise Lima Fleck.
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. empresa familiar. 2. crescimento
organizacional. 3. estratégia organizacional. I.
Fleck, Denise Lima, orient. II. Título.
```

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

UMA PERSPECTIVA DUAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E **SEU CRESCIMENTO**

LUCIANO CUNHA DE OLIVEIRA

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovada por:

Prof^a Denise Lima Fleck, Ph.D. - Orientadora

(Presidente da Banca)

(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Cesar Gonçalves Neto, Ph.D.

(COPPEAD/UFRJ)

Prof Paula Castro Pires de Souza Chimenti, D.Sc.

(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

(Escola Politécnica/UFRJ)

Prof

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, D.Sc.

(FACC/UFRJ)

Rio de Janeiro

2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória do meu pai, Amauri Ramos de Oliveira, falecido em 03/11/2014. Graças ao exemplo e incentivo dele, pude seguir estudando mesmo nos momentos mais difíceis e alcançar o objetivo de concluir o Doutorado. Espero poder um dia ser, na vida dos meus familiares e amigos, o farol que ele foi na minha.

AGRADECIMENTOS

À minha família, a minha esposa Lydiane, pelo amor, paciência e dedicação; minha mãe Artele, por eu estar aqui e por ter me criado, educado e orientado, para eu me tornar a pessoa que eu sou hoje. Agradeço também os meus tios, Adilson e Sonia por todo o carinho que vocês sempre tiveram comigo.

Aos meus sogros, Célio e Edite, pelo carinho e preocupação que demonstram todos os dias comigo e pelo apoio. Vocês trouxeram mais sabor para minha vida e tornaram os longos dias de trabalho mais fáceis.

À professora Denise Fleck por me orientar nesta jornada, pela sua atenção. Professora, acima de tudo, lhe agradeço pela generosidade de ter compartilhado seu conhecimento comigo.

Aos amigos de turma do COPPEAD, Carlos, Fernando e Jeanne, pelo companheirismo, a paciência de você para me ouvirem e compartilharem seus conhecimentos e experiências. Torço muito para a sucesso de todos vocês.

Aos professores do COPPEAD pelo excelente trabalho de ensino que é feito na instituição. Às dedicadas equipes da Secretaria e da Biblioteca e aos demais funcionários da instituição, que sempre estiveram dispostos a ajudar e resolver os problemas do dia a dia.

Finalmente, a todos os meus familiares e amigos, que me acompanharam e incentivaram durante o curso. Cada um de vocês foi importante para essa conquista.

RESUMO

OLIVEIRA, Luciano Cunha. **UMA PERSPECTIVA DUAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E SEU CRESCIMENTO.** 2018. 258f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

Estudos sobre empresas familiares têm identificado a existência de características e comportamentos singulares que as distinguem daquelas classificadas como não familiares. Entretanto, as características associadas às empresas familiares são conflitantes em pontos como a disposição para investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a formação de recursos gerenciais. Sendo assim, este estudo oferece uma perspectiva que reconcilie as diferentes características observadas nas empresas familiares baseada na investigação de empresas familiares brasileiras que alcancaram posição de destaque em seus respectivos setores de atuação ao longo de suas existências. Constituem o quadro teórico deste estudo o systemism de Bunge, as perspectivas de crescimento, sucesso e fracasso organizacional, bem como quatro perspectivas usualmente empregadas no estudo de empresas familiares - teoria da agência, stewardship theory, visão baseada em recursos e socioemotional wealth. Empregando meta-análise, o estudo examina dezoito investigações longitudinais realizadas no período 2003-2016 sobre a formação, crescimento e, em alguns casos. extinção de empresas brasileiras familiares. Os resultados da meta-análise sugerem que as empresas familiares podem ser estudadas como um sistema – sistema famíliaempresa - formado pelo subsistema família e pelo subsistema empresa. Nesta perspectiva, as características distintivas das empresas familiares poderiam estar associadas à criação e troca de recursos entre subsistemas família e empresa. Dessa forma, a orientação para o crescimento e/ou manutenção da integridade dos subsistemas família e empresa gerariam diferentes recursos que conduziriam a empresa familiar a uma maior ou menor propensão a estimular o empreendedorismo. em busca de inovação e da expansão da criação de valor; navegar no ambiente, visando à captura de valor através, por exemplo, do desenvolvimento de capital social relacional – redes de relacionamentos dos gestores/proprietários com agentes públicos; gerir a crescente diversidade de produtos, serviços, mercados, tecnologia, indivíduos, etc.; provisionar recursos gerenciais necessários para gerir cada vez maior organização; e gerir a crescente complexidade devido ao aumento das interconexões entre os membros da organização e destes com os indivíduos, organizações e instituições com os quais interagem no ambiente. Com isso, conduziriam a empresa familiar a uma maior ou menor propensão à autoperpetuação. Mais ainda, esta combinação das orientações dos subsistemas família e empresa e seus recursos. poderiam auxiliar na reconciliação as diferentes características observadas nas empresas familiares.

Palavras-chave: empresa familiar, crescimento organizacional e estratégia organizacional.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Luciano Cunha. **UMA PERSPECTIVA DUAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E SEU CRESCIMENTO.** 2018. 258f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

Researches on family businesses have identified the existence of unique characteristics and behaviors that distinguish them from those classified as unfamiliar. However, the characteristics associated with family businesses are conflicting in points such as the willingness to invest in research and development and the formation of management resources. Thus, this study offers a perspective that reconciles the different characteristics observed in family businesses based on the investigation of Brazilian family companies that have reached a prominent position in their respective sectors of activity throughout their existence. The theoretical framework of this study is Bunge's systemism, the prospects for organizational growth, success, and failure, as well as four perspectives usually employed in the study of family businesses agency theory, stewardship theory, resource-based view, and socioemotional wealth. Employing meta-analysis, the study examines eighteen longitudinal investigations conducted over the period 2003-2016 on the formation, growth and, in some cases, extinction of family-owned Brazilian companies. The results of the meta-analysis suggest that family businesses can be studied as a system - family-business system formed by the family subsystem and the business subsystem. In this perspective, the distinctive characteristics of family businesses could be associated with the creation and exchange of resources between family and business subsystems. Thus, the orientation towards growth and/or maintenance of the integrity of the family and business subsystems would generate different resources that would lead the family business to a greater or lesser propensity to stimulate entrepreneurship, seeking innovation and expanding value creation; navigate the environment, aiming at capturing value through, for example, the development of relational social capital networks of relationships of managers/owners with public agents; manage the growing diversity of products, services, markets, technology, individuals, etc; provision management resources needed to manage the growing organization; and managing the increasing complexity due to increased interconnections between members of the organization and their members with the individuals, organizations and institutions with which they interact in the environment. This would lead the family business to a greater or lesser propensity for self-perpetuation. Moreover, this combination of family and business subsystem guidelines and their resources could help in reconciling the different characteristics observed in family businesses.

Palavras-chave: Family business, organizational growth, organizational strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2-1: Universo das empresas familiares	. 23
Figura 2-2: Em direção ao desenvolvimento de teorias das empresas familiares	_
Figura 2-3: Mecanismo de auto reforço do crescimento contínuo	
Figura 2-4: Mecanismo renovação-folga-integridade	
Figura 2-5: Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento da Autoperpetuação	. 00
Organizacional	99
Figura 2-6: Mecanismo renovação-folga-integridade aplicado à família	
Figura 2-7: Interação entre os mecanismos renovação-folga-integridade da empre	201
e da família	
Figura 3-1: Exemplo de marcação e classificação dos trechos das dissertações	112
extraído da dissertação de Silveira (2008) que pesquisou a empresa	
Marcopolo	124
Figura 3-2: Amostra do quadro final formado com dos trechos extraídos da	127
dissertação de Luiz Gustavo Ferreira (2009) sobre a empresa Natura	126
Figura 3-3: Sistema família-empresa referente à Mesbla no período de 1924 até	120
1980	127
Figura 4-1: Subsistema família do tipo empreendedor individual	
Figura 4-2: Subsistema familiar do tipo crescente.	
Figura 4-3: subsistema família do tipo integro.	
Figura 4-4: Subsistema família do tipo crescente e íntegro	
Figura 4-5: Subsistema empresa de crescimento cerceado	
Figura 4-6: Subsistema empresa de crescimento cerceado	
Figura 4-7: Subsistema empresa do tipo úrescente	
Figura 4-8: Subsistema empresa do tipo tritegro	
Figura 4-9: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	100
cerceada	166
Figura 4-10: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	100
crescente	167
Figura 4-11: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	107
íntegra	168
Figura 4-12: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	100
crescente e íntegra	160
Figura 4-13: Sistema família-empresa com família crescente e empresa cerceada	
Figura 4-14: Sistema família-empresa com família e empresa crescente	170
Figura 4-15: Sistema família-empresa com família crescente e empresa integra.	
Figura 4-16: Sistema família-empresa com família crescente e empresa integra Figura 4-16: Sistema família-empresa com família crescente e empresa crescente	
íntegraíntegra	
Figura 4-17: Sistema família-empresa com família íntegra e empresa cerceada	
Figura 4-17. Sistema família-empresa com família integra e empresa cerceada Figura 4-18: Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente	
Figura 4-16. Sistema família-empresa com família e empresa íntegra Figura 4-19: Sistema família-empresa com família e empresa íntegra	
Figura 4-19. Sistema família-empresa com família integra e empresa crescente e	1//
íntegraíntegraíntegra	170
Figura 4-21: Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa	
	179
UTIUTAUA	1/9

Figura 4-22: Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa	
crescente18	80
Figura 4-23: Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa	
íntegra18	32
Figura 4-24: Sistema família-empresa com família e empresa crescente e íntegra.	
	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 2-1: Exemplos de definições de empresas familiares	23
Quadro 2-2: Participação das empresas familiares na economia dos Estados Uni	idos. 24
Oundry O. O. Carractariations distinctions described and familiares associades à tar	
Quadro 2-3: Características distintivas das empresas familiares associadas à tec	
da agência	36
Quadro 2-4: Características distintivas das empresas familiares associadas à tec	
da stewardship	45
Quadro 2-5: Características distintivas das empresas familiares associadas à	
resource based view	56
Quadro 2-6: Características distintivas das empresas familiares associadas à	
socioemotional wealth	
Quadro 2-7: Tipologia de modos de crescimento.	
Quadro 2-8: Os cinco desafios do crescimento.	
Quadro 3-1: Dissertações pesquisaram empresas familiares	
Quadro 3-2: Tipos de fontes de dados empregados nas dissertações selecionada	as.
Quadro 3-3: Empresas estudadas nas dissertações selecionadas	
Quadro 3-4: Colunas dos quadros de dados e fatos	
Quadro 3-5: Quantidade de registros criados por empresa	. 126
Quadro 4-1: Situação das empresas pesquisadas em 2017	. 130
Quadro 4-2: Sistema família-empresa identificados na análise e o período em qu	е
	. 166
Quadro 4-3: Características do sistema família-empresa com empreendedor	
individual e empresa cerceada	. 167
Quadro 4-4: Características do sistema família-empresa com empreendedor	
individual e empresa crescente	. 168
Quadro 4-5: Características do sistema família-empresa com empreendedor	
individual e empresa íntegra	. 169
Quadro 4-6: Características do sistema família-empresa com empreendedor	
individual e empresa crescente e íntegra	. 170
Quadro 4-7: Características sistema família-empresa com família crescente e	
empresa cerceada	. 171
Quadro 4-8: Características do sistema família-empresa com família e empresa	
crescente.	172
Quadro 4-9: Características do sistema família-empresa com família crescente e	–
empresa íntegra	
Quadro 4-10: Características do sistema família-empresa com família crescente	
empresa crescente e íntegra	
Quadro 4-11: Características do sistema família-empresa com família íntegra e	
empresa cerceada	176
Quadro 4-12: Características do sistema família-empresa com família íntegra e	. 170
	177
empresa crescente	. 1//
íntegraQuadro 4-14: Características do sistema família-empresa com família íntegra e	. 170
·	170
empresa crescente e íntegra	. 179

Quadro 4-15: Características do sistema família-empresa com família crescer	nte e
íntegra e empresa cerceada	180
Quadro 4-16: Características do sistema família-empresa com família crescer	nte e
íntegra e empresa crescente	181
Quadro 4-17: Características do sistema família-empresa com família crescer	nte e
íntegra e empresa íntegra	182
Quadro 4-18: Características do sistema família-empresa com família e empre	
crescente e íntegra	184

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANFPC: Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose

ASTROS: Artillery Saturation Rocket System

BB: Banco do Brasil

BNDE: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento

BNH: Banco Nacional de Habitação

BRDE: Banco Regional de Desenvolvimento Econômico S.A.

CBA: Companhia Brasileira de Alumínio

CEF: Caixa Econômica Federal

CICELPA: Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana

CKD: Completely Knocked Down

CNB: Companhia Nitroquímica Brasileira

CNO: Construtora Norberto Odebrecht

CTA: Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAA: Federal Aviation Administration

GEIA: Grupo Executivo da Indústria Automobilística

IAE: Instituto de Atividades Espaciais

II PND: II Plano Nacional de Desenvolvimento

IKP: Indústrias Klabin do Paraná

IKPC: Indústrias Klabin do Paraná de Celulose

IRFM: Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo

KIC: Klabin Irmãos & Cia.

MKD: Medium Knocked Down

PAEG: Programa de Ação Econômica do Governo

PED: Plano Estratégico de Desenvolvimento

PIB: Produto Interno Bruto

PND: Plano Nacional de Desestatização

PSI: Política de Substituição de Importações

SFH: Sistema Financeiro de Habitação

SUDENE: Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro

USP: Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	EMPRESAS FAMILIARES	
2.1.1	Definição de empresa familiar	21
2.1.2	Teorias relacionadas às empresas familiares	
2.1.2.1	Teoria da Agência	
2.1.2.1.1	Comportamento altruísta	
2.1.2.1.2	Entrincheiramento do gestor e a expropriação dos acionistas	
minoritário	OS	32
2.1.2.1.3	Síntese das características distintivas na teoria da agência	34
2.1.2.2	Stewardship	
2.1.2.2.1	Continuidade ou longevidade	
2.1.2.2.2	Comunidade	
2.1.2.2.3	Síntese das características distintivas na stewardship	42
2.1.2.3	Resource Based View	
2.1.2.3.1	Capital humano	47
2.1.2.3.2	Capital social	
2.1.2.3.3	Capital financeiro paciente	
2.1.2.3.4	Capital de sobrevivência	
2.1.2.3.5	Estrutura e governança familiar	
2.1.2.3.6	Síntese das características distintivas na resource based view	
2.1.2.4	Socioemotional Weath	
2.1.2.4.1	Processos gerenciais	
2.1.2.4.2	Escolhas estratégicas	
2.1.2.4.3	Governança corporativa	
2.1.2.4.4	Relacionamento com os stakeholders	
2.1.2.4.5	Empreendedorismo	
2.1.2.4.6	Síntese das características distintivas na socioemotional wealth	
2.2	TEORIA DE FLECK SOBRE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	93
2.2.1	O processo de crescimento organizacional	
2.2.2	Desafio de Empreender	
2.2.3	Desafio de navegar no ambiente	
2.2.4	Desafio de gerir a diversidade	
2.2.5	Desafio de prover recursos gerenciais	
2.2.6	Desafio de gerir a complexidade	105
2.3	INTEGRAÇÃO ENTRE AS TEORIAS SOBRE EMPRESAS FAMILIARE	SE
	DE FLECK	106
2.3.1	A família como uma organização	107
2.3.2	A interação entre as organizações família e empresa	
3	MÉTODO DE PESQUISA	
3.1	ASSEGURAR QUE HÁ DADOS SUFICIENTES DE QUALIDADE	114
3.2	PREPARAR UMA QUESTÃO DE PESQUISA APROPRIADA	
3.3	ANCORAR A PESQUISA NA LITERATURA RELEVANTE SOBRE O	
TEMA	119	
3.4	EXPLICAR O MÉTODO E MOSTRAR O TRABALHO EXECUTADO	122
3.5	PREPARAR UMA NARRATIVA EMPÍRICA E TEÓRICA INTRIGANTE.	

3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	
4	ANALISE	
4.1	DISCUSSÃO SOBRE A DEFINIÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	
4.1.1	Tipos de subsistemas familiares	
4.1.2	Configurações dos subsistemas empresa	
4.2	SISTEMA FAMÍLIA-EMPRESA	164
4.2.1.1	Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	
cerceada	166	
4.2.1.2	Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	
crescente		
4.2.1.3 íntegra	Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa 168	
4.2.1.4	Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa	
	J	169
4.2.1.5	Sistema família-empresa com família crescente e empresa cerceada	
4.2.1.6	Sistema família-empresa com família e empresa crescente	171
4.2.1.7	Sistema família-empresa com família crescente e empresa íntegra	172
4.2.1.8	Sistema família-empresa com família crescente e empresa crescente e)
íntegra	173	
4.2.1.9	Sistema família-empresa com família íntegra e empresa cerceada	175
4.2.1.10	Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente	176
4.2.1.11	Sistema família-empresa com família e empresa íntegra	177
4.2.1.12	Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente e	
íntegra	178	
4.2.1.13	Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa	
cerceada	179	
4.2.1.14	Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa	
crescente		
4.2.1.15	Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa	
íntegra	181	
4.2.1.16	Sistema família-empresa com família e empresa crescente e íntegra	182
5	CONCLUSÃO	
5.1	A DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	
5.2	AS DIVERGÊNCIAS ENTRE AS TEORIAS UTILIZADAS PARA ESTUD	AR
5.3	ESAS FAMILIARESAS CONFIGURAÇÕES DOS SISTEMAS FAMÍLIA-EMPRESA	188
5.3.1.	O ENVOLVIEMNTO DA FAMÍLIA NA EMPRESA	188
5.3.2.	A ORIENTAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	189
5.4.	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	190
REFERÊN	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURASICIAS	192
APÊNDIC	E I	217

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm um papel relevante na economia de diversos países, mas, antes da década de 1980, poucos pesquisadores detiveram sua atenção nas especificidades das empresas controladas por famílias (Burkart, Panuzi & Shleifer, 2003; Claessens, Djankov, Fan & Lang, 2002; IFERA, 2003; Villalonga & Amit, 2006). No Brasil, as empresas familiares também parecem ter um papel relevante, pois, na década de 1980, 90% dos grandes grupos empresariais eram de propriedade familiar (Bethlem, 1989) e, em 2005, o Sebrae também estimou que 90% das empresas brasileiras eram familiares. Sendo assim, se torna importante entender este tipo de organização e as suas características, como também a influência destas características para a longevidade destas organizações.

A definição de empresa familiar é um tema controverso e impactante nos resultados das pesquisas (Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella, 2007). Por isso, objetivo a ser alcançado com a revisão destas áreas de pesquisa e a sua síntese é cobrir um *gap* na literatura sobre empresas familiares que é a própria definição das empresas familiares. Para isso foi escolhida a pergunta de pesquisa.

Considerando famílias e empresas como subsistemas que se integram em sistemas família-empresa, chamados de empresas familiares, que configurações estes sistemas família-empresa podem apresentar?

Uma vez definida questão de pesquisa, foi feita uma revisão da literatura compreensiva escrutinando as principais teorias empregadas no estudo destas empresas – teoria da agência, *stewardship*, *resource based view* e *socioemotional wealth* – com objetivo de identificar as características que distinguem as empresas familiares das empresas não-familiares. Além disso, foi revisada teoria de Felck sobre o crescimento organizacional (Fleck, 2009).

Finalmente foi preparada uma integração entre a literatura sobre as empresas familiares e a teoria de Fleck, (2009). Além disso, as empresas familiares foram abordadas através da perspectiva do *systemism* de Bunge (1996) em que a família e a empresa constituem dois (2) subsistemas – subsistema família e subsistema empresa – de um sistema família-empresa mais amplo permite tratar a interação entre

a família e a empresa e aprofundar o entendimento sobre as empresas familiares através de uma nova abordagem sobre os tipos de empresas familiares.

O método de pesquisa empregado foi a exploração indutiva com objetivo de consolidar e comparar os resultados de dezoito dissertações de mestrado do instituto COPPEAD que estudaram o crescimento de 21 empresas consideradas familiares. Os dados coletados serviram de base a identificação dos tipos de subsistemas família e subsistemas empresa vigentes nas empresas ao longo dos períodos pesquisados nas dissertações. A partir destes dados foi proposta uma tipologia para os sistemas família-empresa.

Os resultados obtidos na exploração indutiva além da tipologia dos sistemas empresa-família, foi observado que o direcionamento dos subsistemas família e subsistemas empresa para o crescimento ou para a manutenção da integridade aproximavam os recursos gerados por estes subsistemas do comportamento esperados nas teorias stewardship ou socioemotional welath respectivamente, possivelmente indicando uma complementaridade entre estas teorias para o entendimento do fenômeno das empresas familiares.

A organização da pesquisa segue com o Capítulo 2 contendo a revisão da literatura sobre as empresas familiares, a teoria de Fleck sobre o crescimento das organizações (Fleck, 2009) e integração entre as teorias sobre empresas familiares e a teoria de Fleck (2009); o Capítulo 3 descriminando o método ao empregado longo de toda a pesquisa; e Capítulo 4 apresentando as análises sobre as empresas familiares; e o Capítulo 6 trazendo as conclusões obtidas ao final da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura desta pesquisa começa discutindo a definição de empresas familiar, que é a base para as pesquisas sobre estas organizações e, por isso, fundamental para o campo como um todo. Apesar da importância, existem múltiplas definições de empresas familiares que interferem na seleção dos objetos de pesquisa e, por isso, geram divergência nos resultados obtidos nas pesquisas. Sendo assim, a revisão de literatura prossegue discutindo algumas das principais teorias utilizadas para o estudo das empresas familiares e a teoria de Fleck para o crescimento das organizações (Fleck, 2009) com objetivo de trazer elementos que auxiliem o entendimento do fenômeno das empresas familiares.

As teorias utilizadas para estudar as empresas familiares contribuem como as características distintivas deste tipo de organização; e em comparações exaustivas entre as empresas familiares e as não-familiares. As características distintivas das empresas familiares auxiliam no entendimento deste tipo de empresa. Contudo, a falta de uma definição ou tipologia que permitam comparações sistemáticas entre as empresas familiares e entre as empresas familiares e as empresas não-familiares expõe o gap da literatura que é explicitado na inconsistência dos resultados obtidos, especialmente, nas comparações exaustivas entre as empresas familiares e as não-familiares.

A teoria de Fleck sobre o crescimento organizacional (Fleck, 2009) contribui com o entendimento da performance das organizações de forma geral ao apresentar os desafios impostos pelo crescimento às organizações e adota uma perspectiva de longo prazo, que vem ao encontro das características distintivas atribuídas as empresas familiares. Dessa forma, o mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2009) parece descrever tanto a empresa quanto a família no que se refere à busca de crescimento e renovação e de manutenção da integridade enquanto persegue a propensão à perpetuação.

Ao final da revisão de literatura é apresentada uma síntese entre as teorias utilizadas para estudar as empresas familiares e a teoria de Fleck sobre o crescimento organizacional (Fleck, 2009). Esta síntese constrói sobre a similaridade do mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2009) nas empresas e nas famílias e emprega o sistemism de Bunge (1996) para gerar uma perspectiva em que as empresas familiares são vistas como sistemas família-empresa compostos por dois (2)

subsistemas, o subsistema família e o subsistema empresa. Na análise, esta perspectiva serve de base para propor uma tipologia das empresas familiares.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

O campo de pesquisa sobre empresas familiares é jovem, se comparado a outros campos estabelecidos como gestão estratégica, finanças ou organização (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Antes da década de 1980, poucos pesquisadores detiveram sua atenção nas especificidades das empresas familiares (Heck, Hoy, Poutziouris & Steier, 2008), apesar de diferentes estudos (Burkart, Panuzi & Shleifer, 2003; Claessens, Djankov, Fan & Lang, 2002; IFERA, 2003; Villalonga & Amit, 2006) destacarem o papel relevante que estas empresas já exerciam em diversos países naquele período.

Nos Estados Unidos, onde a propriedade das empresas é amplamente dispersa, Anderson & Reeb (2003a) analisaram a ranking *Standard & Poor's* 500 no período de 1992 até 1999 e observaram que as empresas familiares constituíam 35% daquele ranking e as famílias fundadoras possuíam em média 18% das ações das suas empresas naquele período. Mais ainda, baseados em uma definição abrangente, Astrachan & Shanker (2003) estimaram que as empresas familiares contribuem com 89% da geração de impostos, 64% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 62% da mão de obra dos Estados Unidos. Dados similares sobre a importância das empresas familiares foram observados na comunidade europeia (European Comission, 2009), como um todo, e em países membros como Espanha (Jaskiewicz, Gonzalez, Menendez & Schiereck, 2005) e Alemanha (Faccio & Lang, 2002).

O Brasil se aproxima dos Estados Unidos e da Europa como campo para a pesquisa sobre empresas familiares, uma vez que estas empresas alcançam a mesma relevância tanto em quantidade e representatividade na economia brasileira (Oro, Beuren & Hein, 2009). Bethlem (1989) verificou que, na década de 1980, 90% dos grandes grupos empresariais eram de propriedade familiar e, em 2005, o Sebrae estimou que 90% das empresas brasileiras eram familiares.

Reconhecida a importância das empresas familiares e a aparente falta de pesquisas, a academia passou a investigar o fenômeno nas últimas décadas (Heck *et al.*, 2008; Moores, 2009; Sharma, 2004). Esta seção revisa a literatura sobre empresa familiar baseada em uma pesquisa abrangente que iniciou com a identificação de

revisões de literatura sobre empresas familiares e se aprofundou sobre dois temas, definição de empresas familiar e as principais teorias que buscam entender este fenômeno.

A revisão da literatura começa com a discussão sobre a definição de empresa familiar. Em seguida, são apresentadas as principais teorias que buscam entender este fenômeno.

2.1.1 Definição de empresa familiar

Chrisman, Chua & Sharma (2005) afirmam que idealmente todos os pesquisadores do campo das empresas familiares deveriam começar com uma definição comum e distinguir tipos particulares de empresas familiares através de um sistema hierárquico. Contudo, os pesquisadores ainda oferecem muitas definições diferentes por não terem chegado a um consenso (Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella, 2007). Além disso, também não foi identificada na literatura uma tipologia de empresas familiares.

Os pesquisadores do campo de empresas familiares, segundo Astrachan & Shanker (2003), usam critérios diferentes relacionados às características que podem ser importantes para distinguir e descrever a empresa familiar, como porcentagem de participação, controle estratégico, envolvimento de múltiplas gerações e intensão de que o negócio permaneça na família, conforme exposto no Quadro 2-1.

Autores	Definição
Allen & Panian (1982)	A empresa é familiar quando o grupo de descendentes e seus afiliados possuem ou controlam pelo menos 5% do capital votante e são representados no conselho de direção.
Anderson & Reeb (2003a) / Anderson & Reeb (2004)	A empresa é familiar, se existe uma fração do capital em poder da família fundadora e/ou a presença de membros da família servindo no conselho de diretores excede a quantidade de membros independentes.
Ang, Cole & Lin (2000)	A empresa é familiar, se existe uma fração do capital em poder do fundador e da sua família imediata.
Barth, Gulbrandsen & Schone (2005)	A empresa é familiar, se pelo menos 33% das ações são propriedade de uma pessoa ou de uma família.
Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez &	Uma empresa é familiar quando o novo CEO possui laços de sangue

Wolfenzon (2007)	ou através de casamento com o CEO anterior.		
Claessens, Djankov, & Lang (2000)	Grupos familiares são aqueles que controlam mais que 5% dos votos em uma companhia. Grupos familiares são identificados através de árvores familiares e podem consistir de uma família ou um grupo de famílias.		
Claessens et al. (2002)	A empresa é familiar quando há a presença de um grupo de pessoas proprietárias de grandes parcelas da empresa que são relacionadas por sangue ou casamento.		
Cronqvist & Nilsson (2003)	A família fundadora pode incluir um único indivíduo ou um grupo próximo que não pertence à mesma família.		
Denis & Denis (1994)	A empresa é familiar se dois ou mais membros da família estão presentes como presidente, vice-presidentes ou diretores ou se os fundadores são presidente ou vice-presidentes.		
Faccio & Lang (2002)	A empresa é familiar se uma família, indivíduo ou empresa de capital fechado é considerada sua proprietária, possuindo mais de 20% do fluxo de caixa ou dos direitos de controle.		
Gómez-Mejía, Larraza- Kintana & Makri (2003)	A empresa é controlada pela família quando há duas condições: dois ou mais diretores têm relacionamento familiar e os membros da família controlam pelo menos 5% do capital votante. Relacionamento familiar incluem pai, mãe, irmãos, filhos, esposa e parentes de primeiro e segundo graus.		
Gómez-Mejía, Nuñez- Nickel & Gutierrez (2001)	A empresa de jornal é familiar, se há laços familiares entre o presidente do jornal e o editor.		
Holderness & Sheehan (1988)	A empresa é familiar, se um indivíduo ou entidade fechada possui pelo menos 50.1% das ações.		
La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer (1999)	A empresa é familiar, se uma pessoa é o acionista controlador, cujo direito de voto direto ou indireto excede 20%.		
Luo & Chung (2005)	A empresa é familiar quando é criada por empreendedores.		
Maury (2006)	A empresa é familiar, se o maior acionista controlador, que possui pelo menos 10% do direito de voto, é uma família, um indivíduo, ou uma empresa de capital fechado.		
McConaughy, Walker, Henderson Jr., Mishra (1998)	A empresa é familiar controlada pelo fundador quando o CEO é o fundador ou um membro da família do fundador.		
Morck, Shleifer & Vishny (1988)	A empresa é familiar, se um membro da família está entre os		

	presidentes e vice-presidentes.	
Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001) / Schulze, Lubatkin & Dino (2003a)	A empresa é familiar, se é de controle privado, possui vendas anuais superiores a 5 milhões de dólares e é listada pela empresa de auditoria Arthur Andersen como um negócio familiar.	
Smith & Amoako-Adu (1999)	A empresa é familiar, se uma pessoa ou grupo relacionado por laços familiares possui o maior bloco votante e pelo menos 10% do total de votos.	
Villalonga & Amit (2006)	A empresa é familiar, se o fundador ou um membro da sua família é presidente, vice-presidente ou diretor ou possui 5% do capital da empresa.	

Quadro 2-1: Exemplos de definições de empresas familiares.

Ao estudar a participação das empresas familiares na economia dos Estados Unidos, Astrachan & Shanker (2003) captaram o impacto que a escolha da definição de empresa familiar pode ocasionar nas pesquisas. Astrachan & Shanker (2003) trabalharam com três possíveis definições que variam desde uma definição ampla e inclusiva até uma definição mais restritiva, dependendo no nível de envolvimento da família no negócio, conforme a Figura 2-1.

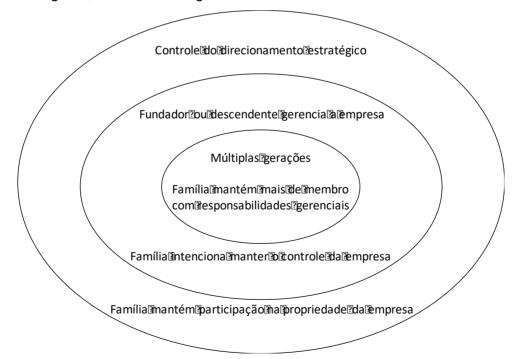


Figura 2-1: Universo das empresas familiares.

Fonte: Astrachan & Shanker, 2003.

A definição mais ampla requer apenas que haja alguma participação da família no negócio e que a família tenha controle sobre as decisões estratégicas do negócio (Astrachan & Shanker, 2003). A definição intermediária requer que o proprietário do negócio tenha a intenção de passar a empresa para outro membro da sua família e que o fundador ou descendentes do fundador tenham participação na condução da empresa (Astrachan & Shanker, 2003). Finalmente a definição mais restritiva envolve ter o fundador como principal executivo e filhos e outros parentes próximos em posições na alta e média gerencia (Astrachan & Shanker, 2003).

Independente da definição utilizada, as empresas familiares representam uma parte substancial da economia dos Estados Unidos (Astrachan & Shanker, 2003). Contudo, os resultados da pesquisa para cada definição foram consideravelmente diferentes, conforme o Quadro 2-2. Sendo assim, Astrachan & Shanker (2003) creditam as diferenças nas pesquisas sobre empresas familiares à falta de uma definição universalmente aceita sobre negócios familiares e ao fato de que muitos dos critérios mais importantes para definir as empresas familiares são difíceis, se não impossíveis, de coletar.

Definição	Quantidade	Participação no Impostos	Empregos	Participação no PIB
Ampla	24,2 milhões	89%	62%	64%
Allipia	24,2 111111065	09 /0	82 milhões	USD 5,9 trilhões
Intermediária	10,8 milhões	39%	58%	59%
			77 milhões	USD 5,5 trilhões
Restritiva 3	3 milhões	11%	27%	29%
	3 IIIIII0es		36 milhões	USD 2,6 trilhões

Quadro 2-2: Participação das empresas familiares na economia dos Estados Unidos.

Fonte: Astrachan & Shanker, 2003.

Um aspecto interessante nas definições utilizadas na pesquisa de Astrachan & Shanker (2003) é o emprego de critérios objetivos, como a participação da família na propriedade e nos cargos de gestão, e critérios subjetivos, como a intenção de manter o controle da empresa. A definição de empresa familiar baseada exclusivamente em critérios objetivos e baseada na composição de critérios objetivos e subjetivos dão origem a duas abordagens que parecem emergir como dominantes (Chrisman *et al.,* 2005): (i) a abordagem de componentes de envolvimento (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Martos, 2007) e (ii) a abordagem essencial (Chua *et al.*, 1999; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003; Litz, 1995).

A abordagem de componentes de envolvimento considera a existência de algum tipo de envolvimento objetivo da família, seja na propriedade, na gestão, na governança ou sucessão, como condição suficiente para a empresa ser qualificada como familiar (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Um problema com esta abordagem é que não existe uma fronteira clara determinando o que é considerado envolvimento, deixando margem a interpretações (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Por sua vez, a abordagem essencial considera o envolvimento objetivo da família meramente como uma condição necessária (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). O envolvimento objetivo da família precisa ser associado a intenções, visões, comportamentos ou impactos que produzam características distintivas para que a empresa seja considerada familiar (Chrisman *et al.*, 2005). Dessa forma, uma empresa com componentes de envolvimento familiar pode não ser classificada como empresa familiar na abordagem essencial, caso este envolvimento não se traduza em características distintivas (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012).

A abordagem essencial para a definição das empresas familiares levanta a questão sobre o que seriam as características distintivas destas empresas, que têm origem nas intenções, visões, comportamentos ou impactos gerados na família controladora. Para identificar estas características distintivas das empresas familiares, segundo Sharma (2004), foi direcionado esforço para estudos comparativos entre empresas familiares e não-familiares.

Os estudos comparativos entre as empresas familiares e não-familiares apresentaram resultados inconclusivos, com as empresas familiares e não-familiares apresentando diferenças em algumas dimensões, como empreendedorismo, performance e percepção de ameaças e oportunidades no ambiente, e sendo equiparáveis em outras dimensões, como orientação estratégica (Sharma, 2004). Mais ainda, nas dimensões em que havia diferenças, os estudos ora apontam vantagens das empresas não-familiares (Villalonga & Amit, 2006; Bertrand & Schoar, 2006; Bennedsen *et al.*, 2007) e ora indicam vantagens das empresas familiares (Anderson & Reeb. 2003a; Miller *et al.*, 2007; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008; Miller, Le Breton-Miller & Lester, 2011). Dessa forma, apesar de terem sido feitos avanços na direção do entendimento das empresas familiares, não foi definido um conjunto de variáveis distintivas que separem as empresas familiares e não-familiares (Sharma, 2004).

A pesquisa apresentada aqui não adota uma definição de empresa familiar. A

participação, em seus diversos graus, da família na empresa é considera uma condição necessária à medida esta pesquisa que busca investigar as características distintivas das empresas familiares a luz da interação entre a família e a empresa. Sendo assim, o conjunto de características distintivas tratados nesta tese são definidos na próxima seção, em que são apresentadas principais as teorias relacionadas às empresas familiares.

2.1.2 Teorias relacionadas às empresas familiares

Sharma (2004) afirma que o objetivo do campo de pesquisa sobre empresas familiares é desenvolver teorias que levem em conta o relacionamento recíproco entre a empresa e a família controladora. Sendo assim, o ponto inicial para se desenvolver uma teoria sobre empresas familiares é reexaminar as teorias dos campos da família e organizacional para testar sua validade quando estes dois campos são entrelaçados (Sharma, 2004), conforme a Figura 2-2. O processo de validação assegura que as teorias desenvolvidas sejam valiosas e robustas (Sharma, 2004).



Figura 2-2: Em direção ao desenvolvimento de teorias das empresas familiares.

Fonte: Sharma, 2004.

Sharma (2004) organiza a literatura sobre os sistemas familiares de acordo com quatro níveis de análise: individual, interpessoal/grupo, organizacional e ambiental/sociedade. O nível de análise individual considera os *stakeholders* que afetam ou são afetados pelas ações da empresa familiar ao perseguir seus objetivos e inclui os fundadores; os indivíduos da próxima geração da família; as mulheres da família; e os funcionários externos à família (Sharma, 2004). O nível de análise interpessoal/grupo foca nos tipos de arranjos contratuais; nas fontes de conflitos e nas estratégias de gestão; e nas sucessões geracionais (Sharma, 2004). O nível

organizacional é direcionado para a identificação e gestão dos recursos das empresas familiares (Sharma, 2004). Finalmente, o nível de análise ambiental/sociedade visa entender o papel das empresas familiares na sociedade e buscou estabelecer a extensão da importância destas empresas nos países (Sharma, 2004).

Os níveis de análise explicitados por Sharma (2004) foram escrutinados utilizando modelos teóricos comumente aceitos ao domínio das empresas familiares (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Dentre as teorias empregadas para analisar as empresas familiares, destacam-se a teoria da agência, a teoria de *stewardship* e a *resource based view* (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). A teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976) e a teoria de *stewardship* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) tratam a relação entre o principal e agentes. Dessa forma, estas teorias são relevantes para esta tese à medida que colocam tanto os indivíduos da família controladora, quanto funcionários e acionistas minoritários das empresas familiares e suas relações no foco da análise. Por sua vez, a *resource based view* (Penrose, 1959; Barney, 1991) coloca a organização em análise ao abordar a formação e o emprego dos recursos à disposição das empresas. Entre estes recursos há aqueles gerados especificamente pelas interações entre as famílias controladoras e suas empresas (Sirmon & Hitt, 2003), que são de interesse desta tese.

A teoria da socioemotional wealth (Gómez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011a) complementa o conjunto de teorias que se destacam para o entendimento das empresas familiares, pois, enquanto as teorias da agência, stewardship e resource based view tratam de forma ampla sobre a organização, as relações entre indivíduos e/ou os indivíduos, a teoria da socioemotional wealth trata especificamente o fenômeno da empresa familiar. Esta teoria sustenta que a geração e manutenção da riqueza social e emocional da família, que é obtida através da empresa familiar, explica escolhas organizacionais relacionadas a processos de gestão, escolhas estratégicas, governança, stakeholders decisões relações com de empreendedorismo (Gómez-Mejía et al., 2011a).

Uma vez definido, na seção 2.1.1, o que é considerado empresa familiar nesta tese, a atenção é direcionada às características distintivas que são originadas nas intenções, visões, comportamentos ou impactos gerados na família controladora. Para isso, nas seções subsequentes são escrutinadas as teorias relacionadas às empresas familiares na literatura acadêmica.

2.1.2.1 Teoria da Agência

A teoria da agência trata o relacionamento de agência que surge quando um indivíduo com interesses em uma empresa, denominado principal, delega a autoridade para tomada de decisão sobre estes interesses a outro indivíduo, chamado agente (Jensen & Meckling, 1976). Se o principal e o agente buscarem a maximização dos seus interesses, então há razões para acreditar que o agente não agirá sempre alinhado ao melhor interesse do principal (Jensen & Meckling, 1976), expondo a empresa a conflitos de interesse e a diferenças na tolerância ao risco entre o principal e seu agente (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983).

O principal pode limitar as divergências de interesses estabelecendo incentivos para o agente e incorrendo em custos de monitoração destinada a coibir comportamentos inapropriados do agente (Jensen & Meckling, 1976). Em algumas situações, o agente empenha seus recursos na contratação como garantia de que não executará ações em desacordo com os interesses do principal ou para assegurar que o principal seja compensado caso ações indesejadas do agente sejam realizadas (Jensen & Meckling, 1976). Contudo, geralmente é impossível para o principal ou para o agente garantir a custo zero que o agente tomará as decisões ótimas do ponto de vista do principal (Jensen & Meckling, 1976). Na maioria dos relacionamentos de agência, o principal e o agente incorrem em custos positivos de monitoração e de contratação, mas ainda há divergências entre decisões do agente e as decisões que maximizariam os interesses do principal (Jensen & Meckling, 1976).

Jensen & Meckling (1976) destacam que os conflitos de agência podem surgir em qualquer relacionamento que envolva o trabalho de mais de uma pessoa. No que tange às empresas, os conflitos de agência podem ocorrer entre os acionistas majoritários e os executivos no topo da organização, entre os acionistas majoritários e os minoritários e entre qualquer nível hierárquico (Jensen & Meckling, 1976). Contudo, há o aumento dos custos de agência com a separação entre a propriedade e o controle (Fama & Jensen, 1983).

Jensen & Meckling (1976) ressaltam a diferença entre o comportamento de um gestor que detém a propriedade completa de um negócio e do gestor que vende parte da sua propriedade para outros interessados. Se a empresa é gerida por seu proprietário único, este tomará decisões que maximizam a sua utilidade, que é o conjunto dos ganhos e benefícios econômicos e não-econômicos auferidos, (Jensen

& Meckling, 1976). Estas decisões envolvem não apenas questões econômicas como também retornos não-econômicos gerados, por exemplo, pela contratação de pessoal, nível de disciplina, tipo e valores alocados para caridade, relações pessoais com funcionários, escolha de fornecedores, entre outros (Jensen & Meckling, 1976). Independente da decisão tomada, não há conflitos de interesse e custos de agência associados, pois todos os custos e os benefícios são direcionados para o gestor/proprietário.

Se o gestor/proprietário vende, por exemplo, metade da sua participação, então conflitos de agência serão gerados pela divergência entre os seus interesses e os interesses dos demais acionistas, uma vez que o gestor/proprietário passa a ser responsável apenas por uma fração do custo de qualquer benefício não-econômico que ele obtiver através de atitudes que maximizam a sua utilidade (Jensen & Meckling, 1976). Estas atitudes podem ser limitadas, mas provavelmente não eliminadas, consumindo recursos para a monitoração das atividades do gestor/proprietário (Jensen & Meckling, 1976).

À medida que a fração da participação do gestor na empresa diminui, sua participação nos resultados obtidos pela empresa diminui e cresce o incentivo para a apropriação dos recursos da empresa para o seu consumo através de privilégios e gratificações (Jensen & Meckling, 1976). Além disso, também diminui o incentivo para devotar esforços em novos empreendimentos, chegando a evitá-los devido ao trabalho envolvido em aprender e gerenciar novos negócios e tecnologias (Jensen & Meckling, 1976). Sendo assim, faz-se desejável que os acionistas despendam mais recursos para monitorar o comportamento do gestor (Jensen & Meckling, 1976).

Schulze et al. (2001) diverge do entendimento de que os custos de agência aumentam à medida que há a separação entre a propriedade e o controle e propõe que as empresas familiares estão sujeitas a tipos diferentes de custos de agência relacionados a dois fatores: (i) o comportamento altruísta e (ii) o entrincheiramento do gestor e expropriação dos acionistas minoritários. A proposição de Schulze et al. (2001) tem efeito direto no entendimento do fenômeno das empresas familiares sob a lente da teoria da agência, pois gera custos de agência em pelo menos duas situações relacionadas às empresas familiares, a primeira quando o gestor/proprietário detém uma fração da empresa; e a segunda quando o gestor/proprietário detém toda a empresa.

Na primeira situação, em que o gestor/proprietário que detém uma fração da

empresa, os custos de agência surgem entre o gestor/proprietário e os acionistas na forma do comportamento altruísta, do entrincheiramento do gestor e da expropriação dos acionistas minoritários. Já na segunda situação, em que o gestor/proprietário detém toda a empresa, os custos de agência se concentram no comportamento altruísta. Devido à relevância para as empresas familiares, os dois fatores geradores de custos de agência característicos das empresas familiares são detalhados em maior profundidade.

2.1.2.1.1 Comportamento altruísta

O comportamento altruísta é o primeiro fator e é descrito como um valor moral que motiva indivíduos a tomar ações que beneficiam outros sem a expectativa de compensação (Batson, 1990). Sob uma ótica econômica, o comportamento altruísta sugere que existe uma ligação positiva entre o bem-estar do indivíduo que toma ações altruístas e o bem-estar dos indivíduos beneficiados (Bergstrom, 1989). Dessa forma, o comportamento altruísta oferece um incentivo forte e que reforça a si mesmo (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003b). Nas famílias, os pais agiriam de forma altruística em relação aos filhos não apenas por amor, mas também porque este comportamento maximiza o seu próprio bem-estar (Becker, 1981). Contudo, este tipo de comportamento origina conflitos de agência, porque permite o *free-riding*, quando os filhos obtêm vantagens dos recursos da família sem arcar com os custos, ou o *shirking*, que é a tendência de se trabalhar menos quando o retorno é menor (Kets de Vries, 1993; Schulze *et al.*, 2003b).

A aplicação do comportamento altruísta nas empresas familiares é controversa, pois uma parte da literatura considera o altruísmo benéfico para as empresas, enquanto outra parte aponta os conflitos de agência ocasionados pelo altruísmo das famílias controladoras.

Comportamento altruísta simétrico

No lado positivo, o comportamento altruísta é considerado benéfico e associado a vantagens competitivas (Carney, 2005; Chami, 2001) quando é recíproco e simétrico, porque reforça os laços familiares, dando a empresa uma propriedade coletiva (Berghe & Carchon, 2003; Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Stark & Falk, 1998; Zahra, 2003) e reduz a assimetria de informação através do aumento da comunicação (Berghe & Carchon, 2003). Além das transferências de bens

econômicos, Lubatkin, Durand & Ling (2007) destacam os benefícios psicológicos do comportamento altruísta, em que os pais contribuem para o desenvolvimento dos filhos através de transferências de valores éticos da socialização do estímulo da autoestima e da criação de um ambiente familiar em casa e na empresa.

Os incentivos concedidos aos filhos (agentes) pelas transferências econômicas e psicológicas ajudariam a melhorar a eficiência da governança e se contraporiam aos incentivos para o *free-ride* e o *shirk* (Lubatkin *et al.*, 2007). Lubatkin *et al.* (2007) supõe que, em face do altruísmo dos principais (pais), os agentes (filhos) agem reciprocamente de maneira altruísta, abrindo mão de interesse próprio e de comportamentos oportunistas. O altruísmo recíproco e simétrico pode mitigar os custos de agência resultar em vantagem competitiva para a empresa familiar (Karra, Tracey & Phillips, 2006), uma vez que inibe conflitos de relacionamentos disfuncionais e facilita a formulação participativa da estratégia, melhorando a performance geral da empresa familiar (Karra *et al.*, 2006).

Comportamento altruísta assimétrico

O comportamento altruísta possui um lado negativo quando é assimétrico e/ou não recíproco (Schulze et al., 2003b). Em situações em que o gestor/proprietário tem o controle ilimitado dos recursos da empresa, as transferências altruísticas excessivas, tanto na forma de gratificações quanto de privilégios, resultam em problemas de agência, uma vez que colocam em conflito por um lado a visão de longo prazo necessária para a maximização da riqueza e a visão míope de curto prazo orientada para a satisfação de necessidades imediatas (Schulze et al., 2003b). Sendo assim, a assimetria e/ou falta de reciprocidade entre os benefícios concedidos pelos gestores/proprietários e retornos obtidos dos familiares fazem com que, ao invés de perseguir estratégias de maximização da riqueza de longo prazo, os gestores/proprietários e os familiares tendam perder o autocontrole e buscar a satisfação de necessidades imediatas (Schulze et al., 2003b).

Ao analisar de forma mais ampla, os indivíduos que formam as empresas familiares, sejam eles proprietários ou funcionários, são guiados por um conjunto de interesses econômicos e/ou não-econômicos (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002; Schulze et al., 2003a). Nas empresas familiares, os interesses não-econômicos podem fazer com que os gestores/proprietários motivados pelo altruísmo paternal tomem decisões em favor dos seus filhos, mesmo gerando consequências negativas para o negócio (Schulze et al., 2001; Schulze et al., 2003b), como por exemplo o

nepotismo, quando agentes da família são empregados na empresa, não por suas qualificações, mas pelo parentesco com o gestor/proprietário, ou a criação de negócios ou departamentos para cada agente da família (Schulze *et al.*, 2001).

Praticas de favorecimento dos familiares, como o nepotismo, limitam a atratividade para contratação e as oportunidades de avanço dos funcionários nas empresas familiares, porque as boas oportunidades e os cargos no topo da organização tendem a ser dispensados aos membros da família, reduzindo as expectativas de recompensa, desestimulando a competição para obter promoções e, com isso, incentivando o *shirking* por parte dos funcionários (Schulze *et al.*, 2002). Consequentemente, pode haver um aumento do custo de monitoramento para manter a performance, uma vez que o desempenho da força de trabalho se reduz a um nível abaixo do seu potencial.

Finalmente, o comportamento altruísta associado à relação pessoal com o agente da família pode comprometer a capacidade do gestor/proprietário avaliar a performance do agente. Mesmo em casos em que é identificado comportamento inadequado, é provável que o gestor/proprietário não tome ações disciplinares, por temer a repercussão destas ações na família (Schulze *et al.*, 2003b). A falta de monitoração e controle sobre os agentes da família abrem a possibilidade de *shirking* por parte dos funcionários (Schulze *et al.*, 2002) desestimulados pela benevolência na avaliação da performance dos membros da família e de *moral hazard* para os gestores membros da família, uma vez que suas ações podem gerar danos pelos quais eles não seriam responsabilizados e/ou sofreriam as consequências (Jensen & Meckling, 1976) e/ou encorajar comportamentos indesejados como *free-ride* e *shirking* (Chua *et al.*, 2009).

2.1.2.1.2 Entrincheiramento do gestor e a expropriação dos acionistas minoritários

O segundo fator relacionado aos custos de agência em empresas familiares é o entrincheiramento do gestor e a expropriação dos acionistas minoritários (Schulze *et al.*, 2001), quando os executivos tentam assegurar sua preservação no cargo neutralizando os mecanismos de controle, por exemplo escondendo informações negativas ou adotando estratégias sob medida para as suas habilidades e não para as oportunidades de mercado (Goméz-Mejía *et al.*, 2001).

Nas empresas familiares, o entrincheiramento do gestor pode ocasionar conflitos

de agência verticais entre os gestores contratados e os acionistas, sejam eles familiares ou não, e conflitos de agência horizontais entre os gestores/proprietários da família e os acionistas minoritários (Villalonga & Amit, 2006). O conflito de agência vertical tem contornos similares nas empresas familiares e não-familiares, por isso não é uma característica distintiva das empresas familiares. Por sua vez, os conflitos de agência horizontais são característicos das empresas familiares e ocorrem quando o gestor/proprietário tem oportunidade e habilidade para extrair benefícios privados dos demais acionistas (Chrisman *et al.*, 2005). Em situações nas quais o maior acionista é um indivíduo ou uma família, haverá um grande incentivo tanto para a monitoração do gestor/proprietário, quando para a expropriação dos acionistas minoritários (Villalonga & Amit, 2006). Villalonga & Amit (2006) ressaltam os acionistas minoritários podem ser também membros da família ou investidores externos.

Conflitos horizontais

À medida que as empresas crescem e as gerações da família se sucedem, o círculo de familiares entre os acionistas aumenta e, com isso, o comprometimento dos acionistas membros da família diminui (Schulze et al., 2003a; Vilaseca, 2002). Enquanto alguns destes acionistas da família se engajam na gestão da empresa, outros assumem um papel passivo e perseguem outros objetivos. Esta configuração pode levar a conflitos de interesse e resultar no entrincheiramento dos gestores/proprietários, que usam sua participação no capital da empresa e seu papel como gestor para satisfazer seus interesses em detrimento dos interesses dos demais acionistas da família (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Os conflitos de interesses entre os gestores/proprietários e os acionistas da família podem evoluir com os familiares gestores e não gestores discordando sobre o direcionamento estratégico e sobre os seus papeis na hierarquia da empresa (Degadt, 2003) até o moral hazard devido às divergências de aceitação de risco e sobre o pagamento de dividendos ou reinvestimento na empresa (Morck et al., 1988; Walsh & Stewart, 1990).

Os conflitos de interesse e entrincheiramento também pode ocorrer entre os gestores/proprietários e os acionistas minoritários externos à família e podem reduzir o valor da empresa (Morck et al., 1988). Segundo Morck et al., (1988), a concentração da propriedade aumenta o valor da empresa, entretanto ultrapassado um determinado nível de concentração este valor diminui. A redução no valor da empresa com o aumento da concentração da propriedade é associada ao aumento dos custos de agência, seja pelo entrincheiramento dos gestores/proprietários (Claessens et at.,

2002; Kowalewski, Talavera & Stetsyuk, 2010; Oswald, Muse & Rutherford, 2009; Villalonga & Amit, 2006) ou pela redução da eficiência dos mecanismos de governança (Goméz-Mejía *et al.*, 2001; Shleifer & Vishny, 1997), que possibilitam a execução de fraudes, como o *tunneling*, (Claessens *et al.*, 2000; Johnson, La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 2000), em que preços de transferência acima ou abaixo do mercado são utilizados entre empresas do grupo com objetivo de melhorar o resultado das empresas em que os gestores/proprietários têm a maior participação.

Além dos problemas de governança, a concentração da propriedade, quando há acionistas minoritários externos à família, reabre a questão do altruísmo, pois estes acionistas minoritários ficam sujeitos aos efeitos da contratação de gestores membros da família não qualificados (Hillier & McColgan, 2009; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Morck *et al.*, 1988) e à reticência dos gestores/proprietários em fazer cumprir determinações e/ou aplicar sansões nos gestores membros da família (Schulze *et al.*, 2003b).

Apesar dos pontos negativos, há na literatura menções aos impactos positivos da manutenção dos gestores/proprietários. Kowalewski *et al.* (2010) defendem que os executivos da família têm efeito positivo na performance das empresas familiares e Randoy & Goel (2003) mostram que empresas familiares geralmente se beneficiam da concentração de propriedade pela família fundadora. Contudo, os trabalhos de Kowalewski *et al.* (2010) e Randoy & Goel (2003) consideram que as empresas familiares têm um baixo nível de custos de agência e levam em conta apenas fatores econômicos, deixando de observar vantagens não econômicas auferidas pela família fundadora (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012).

2.1.2.1.3 Síntese das características distintivas na teoria da agência

A teoria da agência colabora explicitando duas características distintivas das empresas familiares, (i) comportamento altruísta e (iii) entrincheiramento do gestor e a expropriação dos acionistas minoritários. No Quadro 2-3 são destacadas as duas características distintivas das empresas familiares e as observações extraídas da literatura sobre a teoria da agência.

Característica distintivas	Categorias	Excertos da literatura	

Comportamento altruísta

Comportamento altruísta simétrico

Comportamento altruísta simétrico e recíproco, é considerado benéfico para os membros da família, reforçando os laços familiares e criando um senso de propriedade coletiva.

O comportamento altruísta simétrico e recíproco também é associado a vantagens competitivas, pois melhora da governança e reduz a assimetria de informação e as práticas de *free-ride* e *shirk*, diminuindo os custos de agência.

Fonte: Siebels & Knyphausen-Aufseß (2012), pág. 285-286.

Altruism is considered to be beneficial, e.g. by strengthening of the family bond, creating de facto collective ownership (Berghe & Carchon 2003: Lubatkin et al. 2005; Stark & Falk 1998; Zahra 2003) or reducing information asymmetry through increased communication (Berghe & Carchon, 2003). Some scholars even suggest that altruism is a source of competitive advantage (Carney, 2005; Chami, 2001). [...] Recently, Lubatkin et al. (2007) have argued that the prevailing assessment so far overlooks the direct effects of psychosocial altruism. While familyoriented altruism refers to generous transfers of (economic) goods according to the agent's wants, psychosocial altruism refers to these transfers 'in terms of how parents contribute to their children's psychological and social development' (Lubatkin et al., 2007). Apart from love and security,

those transfers include ethical clarity, socialization and self-esteem and help to create a socially acceptable familial context in the household and firm. The implicit incentives (e.g. information access, adaptation, economic rent) in those transfers might ultimately help to engender governance efficiencies by offsetting countervailing incentives to free-ride and shirk (Lubatkin et al., 2007).

Comportamento altruísta assimétrico

O comportamento altruísta assimétrico pode comprometer a capacidade de avaliar a performance e estimular decisões em favor dos agentes (familiares), mesmo gerando consequências negativas para o negócio.

Além disso, transferências altruísticas excessivas podem colocar em conflito a visão de longo prazo e a satisfação das necessidades imediatas, especialmente as não-econômicas.

Fonte: Siebels & Knyphausen-Aufseß (2012), pág. 286.

Nevertheless, there is also a dark side of altruism (Schulze et al. 2003b). Literature deduces that, in situations in which ownermanagers have discrete control over the resources of a firm, altruistic transfers (e.g. excessive perquisites) result in a variety of agency problems (Schulze et al., 2003b). In this vein, the problem of self-control describes the intra-personal moral hazard of the owner-manager. The concept is based on a multiself model of man, which describes internal conflicts between a 'farsighted planner', being concerned with long-term welfare maximization, and a 'myopic doer', favoring short-term satisfaction. Consequently, instead of consistently following strategies to maximize long-term welfare, an ownermanager may lose self-control and favor short-term satisfaction. [...] Furthermore,

the personal relationship toward the family agents may compromise the principal's ability to realistically assess and monitor their performance. Even in cases of detected inappropriate behavior, it is likely that the principals will avoid disciplinary actions, fearing the social repercussions that such actions might have on their family relations (Schulze et al. 2003b). This lack of monitoring and control can, in turn, encourage family agents to engage in hazardous activities such as shirking and free-riding (Chua et al. 2009). The more altruistic the principal, the more likely the opportunistic behavior of agents and the probability that family businesses incur agency costs to curb unproductive behavior. Entrincheiramento **Conflitos horizontais** Fonte: Villalonga & Amit, 2006 (2012), do gestor e a pág. 388. expropriação dos Nos conflitos de agência acionistas horizontais entre os Family ownership creates value for all of minoritários gestores/proprietários da família e the firm's shareholders only when the founder is still active in the firm either as os acionistas minoritários, a família utiliza o controle da propriedade CEO or as Chairman with a hired CEO. When family firms are run by descendantpara proteger os gestores/proprietários e obter CEOs, minority shareholders in those firms are worse off than they would be in vantagens sobre os acionistas minoritários. Este tipo de conflito é nonfamily firms in which they would be acentuado quando empresa é exposed to the classic agency conflict with administrada por herdeiros do managers. This result holds even when the fundador. founder is present in the firm as Chairman.

Quadro 2-3: Características distintivas das empresas familiares associadas à teoria da agência.

2.1.2.2 Stewardship

A teoria organizacional e as políticas de negócio são fortemente influenciadas pela teoria da agência, que trata a divergência de interesses entre o agente (gestor) e o principal (acionista) (Davis *et al.*, 1997). Entretanto, a suposição de que os indivíduos, especialmente os gestores, agem de maneira oportunista pode não ser verdadeira para todos (Davis *et al.*, 1997). Sendo assim, a teoria de *stewardship* teve origem nos campos de estudo da sociologia e da psicologia e foi originalmente desenvolvida para investigar as situações em que o agente está motivado a agir de acordo com os interesses do principal (Donaldson & Davis, 1991).

Na teoria de stewardship, o indivíduo é um servidor cujo comportamento é

direcionado para o bem da empresa e que considera o comportamento coletivista mais recompensador que comportamentos individualistas e/ou egoístas (Davis *et al.*, 1997). Dessa forma, quando os interesses do *steward* e do principal não estão alinhados, o *steward* percebe mais valor em cooperar com o principal do que em perseguir seus interesses (Davis *et al.*, 1997).

Davis et al., (1997) afirmam que o comportamento do steward é coletivista, porque este indivíduo busca atingir os objetivos da empresa, por exemplo vendas, crescimento ou rentabilidade. A teoria de stewardship assume que há um relacionamento positivo entre o sucesso da empresa e a satisfação dos principais (Davis et al., 1997). Dessa forma, o comportamento coletivista acaba por beneficiar os principais, tanto os acionistas como os gestores superiores ao steward, pois o steward protege e maximiza a riqueza dos acionistas, ao atingir seu objetivo de melhorar performance para a empresa (Davis et al., 1997).

Os principais, sejam os acionistas ou gestores superiores ao *steward*, nem sempre veem a empresa da mesma forma ou concordam na direção e nas ações que devem ser seguidas para melhorar a performance da empresa. Os principais podem ter uma multiplicidade de objetivos (Davis *et al.*, 1997). Contudo, o comportamento do *steward* é considerado centrado na empresa (Davis *et al.*, 1997). *Stewards*, em empresas heterogêneas, com estruturas frágeis e com objetivos conflitantes, são motivados a tomar decisões que eles percebem como sendo no melhor interesse do grupo, pois, mesmo nos ambientes mais conflituosos, os *stewards* assumem que a maior parte dos envolvidos deseja uma empresa viável e de sucesso (Davis *et al.*, 1997).

O envolvimento dos *stewards* com a empresa não significa que eles não têm necessidades de recompensas. Os *stewards* têm necessidades e devem obter receitas para sobreviver (Davis *et al.*, 1997). A diferença entre o *steward* e o agente é como se busca atender às necessidades pessoais (Davis *et al.*, 1997). Enquanto o agente busca atender seus interesses pessoais através de decisões que o beneficiam, o *steward* percebe as divergências entre os seus interesses e os interesses organizacionais, mas acredita que suas necessidades pessoais serão atendidas através do trabalho para alcançar os objetivos organizacionais (Davis *et al.*, 1997).

Nas empresas familiares, os gestores/proprietários têm muito em jogo devido às conexões profundas entre a família e a empresa (Miller *et al.*, 2008). Há uma dependência econômica da família em relação à empresa, pois problemas

econômicos na empresa representam problemas na família que vão desde redução dos ganhos, perda de capital, erosão da reputação, até a diminuição das oportunidades de trabalho (Miller et al., 2008). Em muitos casos, a empresa é vista como um veículo para nutrir a família no futuro, provendo carreiras, segurança, e um lugar na comunidade para vários membros da família (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007; Gómez-Mejía, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007). Por isso, gestores/proprietários de empresas familiares podem exibir altos níveis de stewardship (Miller et al., 2008).

Miller & Le Breton-Miller (2005) argumentam que a *stewardship* se apresenta de três formas nas empresas familiares: (i) continuidade ou longevidade, (ii) comunidade e (iii) conexão. Os líderes das empresas familiares são comumente preocupados com a continuidade ou longevidade das suas empresas, por isso investem para construir negócios para o longo prazo, que beneficiem vários membros da família (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Habbershon & Williams, 1999). Buscar a continuidade da empresa pode dar origem às outras duas formas de *stewardship* (Miller *et al.*, 2008). A busca pela continuidade da empresa pode nutrir uma comunidade de funcionários que contribuem para a saúde da empresa através da sua motivação, treinamento e lealdade (Arregle *et al.*, 2007; Beehr, Drexler & Faulkner, 1997; Davis *et al.*, 1997; Guzzo & Abbott, 1990; Ward, 2004). Da mesma forma, a busca pela continuidade também pode gerar conexões com *stakeholders* externos, especialmente os clientes, que podem sustentar o negócio em tempos de crise (Das & Teng, 1998; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Tsui-Auch, 2004).

2.1.2.2.1 Continuidade ou longevidade

A stewardship da família em relação à continuidade da empresa e sua missão vários socioemocionais tem aspectos (Gómez-Mejía et al., 2007). Gestores/proprietários, especialmente os fundadores, tendem a se identificar com a empresa (Arregle et al., 2007; James, 2006). Eles obtêm realização profissional e suporte financeiro da sua posição na empresa (Miller et al., 2008). Mas, também experimentam satisfação da habilidade de ajudar outros membros da família (Handler, 1990). Com isso, a ligação com a empresa contribui para o senso de identidade dos gestores/proprietários (Miller et al., 2008). A autoestima dos gestores/proprietários pode ser fortalecida pela identificação com a empresa e o cumprimento das obrigações familiares (Tsui-Auch, 2004; Westhead, Cowling & Howorth, 2001).

O gestor/proprietário serve como facilitador social da empresa e da família que depende dela, o que pode gerar fontes de valores não-econômicos, como sentimentos de pertencimento à família, afeição e intimidade (Ashforth & Mael, 1989). O gestor/proprietário também pode obter capital social por servir sua companhia tanto da comunidade em que a empresa está inserida, quando da família (Gómez-Mejía et al., 2007). A identificação dos gestores/proprietários com a empresa, o senso de obrigação para com a família e o sentimento de realização pessoal e social podem contribuir para incentivar o exercício cuidadoso da stewardship visando o sucesso e a continuidade da empresa (Arregle et al., 2007).

As fontes de stewardship associadas à família podem não prevalecer em negócios dominados por um fundador que não mantenha lacos familiares na empresa (Miller et al., 2008). O apego à empresa é geralmente baseado nas conquistas pessoais obtidas através do negócio (Kirzner, 1979). Além disso, fundadores empreendedores são conhecidos por se mover de um negócio para outros, seja porque o negócio faliu e ele começou um novo (Simon, Houghton & Savelli, 2003) ou seja porque a empresa cresceu rapidamente e ele vendeu quando teve uma boa oportunidade (Begley & Boyd, 1987; Busenitz & Barney, 1997; Krueger, 1993). Mais ainda, a longevidade das empresas e sua missão tendem a não ser o maior objetivo dos fundadores-empreendedores (Simon et al., 2003; Stevenson, Grousbeck, Roberts & Bhide, 1999). Este tipo de fundador tende a favorecer estratégias de crescimento rápido através da rápida expansão ao invés de estratégias de crescimento mais gradual, como pela inovação, contribuição social ou construção de reputação (Covin & Slevin, 2001). Finalmente, correr riscos elevados traz menos consequências para o fundador solitário que para um negócio que envolva a família (Gómez-Mejía et al., 2007).

Miller & Le Breton-Miller (2005) afirmam que a *stewardship* para a continuidade da empresa familiar pode tomar três formas: (i) ênfase na pesquisa e desenvolvimento de novas ofertas; (ii) atenção para elevar a reputação do negócio; (iii) ênfase para aumentar o mercado e a participação da empresa.

Pesquisa e desenvolvimento

Fear (1997) e James (2006) destacam que as empresas familiares colocam mais esforço e recursos em pesquisa e desenvolvimento que outros tipos de empresas. Eles sugerem que os gestores/proprietários permanecem nos cargos por longos

períodos e, por isso, não são tão preocupados com os resultados de curto prazo, mas sim com a continuidade de longo prazo das empresas. Com isso, os gestores/proprietários podem fazer investimentos de longo prazo no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (Danco, 1975; Gallo & Vilaseca, 1996; Weber, Lavelle, Lowry, Zellner & Barrett, 2003).

Reputação de negócio

Os gestores/proprietários das empresas familiares têm uma preocupação com a reputação da empresa no mercado, que é um recurso que aumenta longevidade do negócio (Barney, 1991; Eddleston, Kellermans & Sarathy, 2008; James, 2006; Morris, Williams, Allen & Avilla, 1997). A reputação aumenta a lealdade dos consumidores, atrai novos clientes, sustenta a participação no mercado em momentos de crise e aumenta a estabilidade do negócio (Fombrun, 1996). Sendo assim, a *stewardship* para garantir a continuidade tem um esforço concentrado na construção da reputação através da disseminação de informações sobre a performance da empresa e dos seus produtos e serviços (Lyman, 1991).

Mercado e participação

Finalmente, a construção de participação no mercado, entendida como a penetração em mercado existentes e/ou a expansão para novos mercados, é considerada um investimento na continuidade do negócio (Chadeau, 1993). Sinais do esforço para construir participação no mercado são vistos no emprego de diferentes tipos de propagandas e promoções tanto no mercado em que a empresa atua quanto nos mercados em que ela está montando uma nova operação para aumentar o seu escopo de atuação (Miller et al., 2008). Estes investimentos de longo prazo podem não ser atraentes para empresas não-familiares ou para fundadores impacientes (Miller et al., 2008).

2.1.2.2.2 Comunidade

O cuidado com a empresa e sua continuidade pode resultar em *stewardship* em relação às pessoas que trabalham na empresa (Arregle *et al.*, 2007; Miller & Le Breton-Miller, 2005). A *stewardship* em relação às pessoas que trabalham na empresa pode tomar a forma através da construção de um grupo de funcionários talentosos, motivados e leais que mantém a empresa saudável e melhora seu prospecto para o futuro (Allouche & Amann, 1997; Goffee & Scase, 1985). Esta *stewardship* direcionada

à comunidade é associado a três aspectos: (i) treinamento dos funcionários; (ii) trabalhos abrangentes e com mais responsabilidade; e (iii) cultura flexível e inclusiva.

Treinamentos dos funcionários

Empresas familiares geralmente se preocupam mais com seus funcionários e desenvolvem programas de treinamento intensos e inclusivos nas esferas técnica, de serviços e gerencial (Pruitt, 1999; Spector & McCarthy, 1995). O gestor/proprietário geralmente quer assegurar que todos os empregados são capazes não só de executar seu trabalho, mas também de contribuir com formas de melhorar os produtos e serviços e a suportar o negócio nos anos futuros (Allouche & Amann, 1997).

Trabalhos abrangentes

A segunda manifestação da *stewardship* em relação à comunidade de funcionários é a criação de posições de trabalho mais abrangentes e com mais responsabilidades (Miller *et al.*, 2008). Esta prática não apenas desenvolve habilidades, mas faz os funcionários se sentirem mais envolvidos com a empresa, corta custos e burocracia. Poucas distinções são feitas entre os gestores e os funcionários e os funcionários usam mais das suas habilidades e iniciativas no trabalho (Beehr *et al.*, 1997; Danco, 1975; Goffee & Scase, 1985).

Cultura flexível e inclusiva

A criação de uma cultura flexível e inclusiva é o terceiro aspecto da *stewardship* em relação à comunidade de funcionários (Arregle *et al.*, 2007; Beehr *et al.*, 1997; Goffee & Scase, 1985; Guzzo & Abbott, 1990; Taigiuri & Davis, 1992). A cultura flexível e inclusiva pode gerar um local de trabalho com uma atmosfera em que todos trabalham juntos de acordo com os seus talentos, algumas vezes informalmente, para atingir um propósito comum (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997; Ward, 2004). Neste tipo de cultura é comum as mulheres ascenderem a posições executivas e os horários de trabalho serem flexíveis, permitindo até quando adequado o *home office* (Gersick *et al.*, 1997; Ward, 2004).

Os três aspectos da *stewardship* em relação à comunidade de funcionários podem dar origem a um grupo de trabalhadores motivados a permanecer na empresa por longos períodos (Lansberg, 1999; Moscetello, 1990). Com isso, a empresa pode colher os benefícios do treinamento e da experiência que os funcionários adquirem ao longo de suas carreiras na empresa (Miller *et al.*, 2008).

As empresas familiares são consideradas preocupadas com a criação da lealdade dos clientes, fazendo o movimento de uma ligação transacional com os clientes para uma relação mais ampla e duradoura, por causa da sua preocupação com a viabilidade do negócio no longo prazo (Fear, 1997; James, 2006; Lyman, 1991; Miller & Le Breton-Miller, 2003; Slater & Narver, 1995). Enquanto algumas empresas preferem aproveitar oportunidades que podem ser rapidamente convertidas em ganhos, as empresas familiares são tidas como mais interessadas em construir redes de relacionamentos duradouros e com clientes e fornecedores de recursos valiosos (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Palmer & Barber, 2001). Estes relacionamentos permitem um melhor entendimento do cliente e a construção da lealdade (Miller *et al.*, 2008).

Existem várias formas das empresas familiares aprofundarem o relacionamento com os clientes. Primeiro, pode ser feita uma abordagem de marketing cara a cara, como por exemplo o *networking* dos gestores com os clientes (James, 2006). O envolvimento pessoal entre os gestores e os clientes pode solidificar conexões, aumentar o entendimento mútuo e, com isto, sustentar a empresa em tempos de crise.

O toque pessoal pode ser ampliado com o uso de outras ferramentas, como telemarketing, exposições, marketing direto e websites, que promovam a troca de informações e contatos pessoais entre os vendedores e os clientes (Slater & Narver, 1995). Contudo, o toque pessoal e o marketing cara a cara funcionam apenas quando os gestores envolvidos têm a habilidade necessária e um bom entendimento sobre o cliente (Lyman, 1991; Slater & Narver, 2000). Sendo assim, o treinamento em marketing se torna especialmente importante (Lyman, 1991; Slater & Narver, 2000).

Finalmente, o relacionamento próximo com o cliente depende do conhecimento que se tem sobre os clientes o que é mais propício de ser desenvolvido quando o mercado da empresa é bem definido. Sendo assim, uma outra maneira de profundar o relacionamento com os clientes é restringindo o foco do mercado a um grupo de clientes chaves (Miller, 2003).

2.1.2.2.3 Síntese das características distintivas na stewardship

A stewardship colabora explicitando três características distintivas das empresas, (i) stewardship para continuidade, (ii) stewardship para comunidade e (iii) stewardship para conexão. No Quadro 2-4 são destacadas as três características distintivas das empresas familiares e as observações extraídas da literatura sobre a

stewadship.

Característica distintivas	Categorias	Excertos da literatura
Continuidade	Pesquisa e desenvolvimento	Fonte: Miller et al. (2008) pág. 54
	Empresas familiares tendem a colocar mais esforço e recursos em pesquisa e desenvolvimento. Os gestores/proprietários não são tão preocupados com os resultados de curto prazo, mas sim com a continuidade de longo prazo das empresas. Por isso, podem fazer investimentos no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.	Historians such as Fear (1997) and James (2006) argue that family businesses often put more into research and development than other businesses. They suggest that the managers of FOBs (Family Owned Business) tend to have very long tenures and are thus concerned not so much with quarterly earnings but the long run continuity of the enterprise. This causes leaders to invest for the long run in developing new products and technologies (Danco, 1975; Gallo & Vilaseca, 1996; Weber et al., 2003).
	Reputação do negócio	Fonte: Miller <i>et al.</i> (2008) pág. 54
	Os gestores/proprietários das empresas familiares têm uma preocupação com a reputação da empresa no mercado, porque a reputação está associada à longevidade do negócio, lealdade dos consumidores, atrai novos clientes, sustenta a participação no mercado em momentos de crise e aumenta a estabilidade do negócio.	Another concern of many FOBs is reputation in the market, as that too is a resource that enhances the very long-term robustness of a business (Barney, 1991; Eddleston et al., 2008; James, 2006; Morris et al., 1997). Reputation improves customer loyalty and attracts new clients; it also sustains market share during industry downturns and enhances the stability of the business (Fombrun, 1996). It is only natural, therefore, that a family's stewardship would translate into a more concerted effort to build reputation (Lyman, 1991).
	Mercado e participação	Fonte: Miller et al. (2008) pág. 54
	O investimento final em continuidade é a construção de participação no mercado, entendida como a penetração em mercado existentes e/ou a expansão para novos mercados, é considerada um investimento na continuidade do negócio. Estes investimentos de longo prazo podem não ser atraentes para empresas não-familiares ou para fundadores impacientes.	A final investment in the continuity of the business is in building market share – in more deeply penetrating existing markets or expanding into new ones, again to solidify the business for the future (Chadeau, 1993). Signs of such efforts might be the employment of different types of advertising and promotion vehicles, and the use of those devices in new markets to expand market scope. Again, these longer-term investments might be less attractive to an impatient single founder.
Comunidade	Treinamento dos funcionários	Fonte: Miller et al. (2008) pág. 55

Empresas familiares são associadas a maior preocupação com seus funcionários e desenvolvem programas de treinamento intensos e inclusivos nas esferas técnica, de serviços e gerencial, com o objetivo de capacitá-los a executar seus trabalhos, a contribuir para melhorar os produtos e serviços e a suportar o negócio nos anos futuros.

First is employee training – in technical, service and managerial spheres. Family businesses are said to embrace training programmes that are especially intensive and inclusive (Pruitt, 1999; Spector & McCarthy, 1995). A family often wants to ensure that all employees are able not only to do their jobs well but to discover ways of improving products and services. Some Irish authors have found that family firms care more about their employees and so spend more on training (Reid & Harris, 2002). FOBs also may wish to train their employees - the managers of the future to support the business for years to come (Allouche & Amann, 1997).

Trabalhos abrangentes

Os trabalhos oferecidos pelas empresas familiares tendem a ser mais abrangentes e com mais responsabilidades e, por isso, podem desenvolver habilidades, envolver os funcionários com a empresa e cortar custos e burocracia. Com isso, os funcionários usam mais das suas habilidades e iniciativas no trabalho.

Fonte: Miller et al. (2008) pág. 55

A second manifestation of stewardship over people is to give employees broader jobs and more responsibilities. This not only develops their skills, but makes them feel more involved in the company, and cuts costs and bureaucracy. Thus fewer distinctions need be made between managers and employees, and the latter get to use more of their skills and initiative at the job (Beehr *et al.*, 1997; Danco, 1975; Goffee & Scase, 1985).

Cultura flexível e inclusiva

As empresas familiares tendem a criar uma cultura flexível e inclusiva, que pode gerar um local de trabalho com uma atmosfera em que todos trabalham juntos de acordo com os seus talentos, algumas vezes informalmente, para atingir um propósito comum. Neste tipo de cultura é comum as mulheres ascenderem a posições executivas e os horários de trabalho serem flexíveis.

Fonte: Miller et al. (2008) pág. 55-56

A third aspect of stewardship over employees in FOBs is the creation of a flexible, inclusive culture (Arregle *et al.*, 2007; Beehr *et al.*, 1997; Goffee & Scase, 1985; Guzzo & Abbott, 1990; Taiguiri & Davis, 1992). The workplace takes on the atmosphere of a cohesive shop in which people work together according to their own talents, sometimes informally, to achieve a common purpose. Women are welcomed as executives, and often employees are allowed flexible schedules and, where possible, the opportunity to work from home (Gersick *et al.*, 1997; Ward, 2004).

Conexão

Conexão

Os gestores/proprietários das empresas familiares são considerados mais interessados em construir redes de relacionamentos duradouros e com clientes e fornecedores de Fonte: Miller et al. (2008) pág. 56

Family business leaders, because of their concern for the soundness of the business over the long haul, are said to be especially pre-occupied with creating customer loyalty — with moving from a transactional link with customers towards a

recursos valiosos porque estes relacionamentos permitem um melhor entendimento do cliente e a construção da lealdade. broader, more enduring relationship (Fear, 1997; James, 2006; Lyman, 1991; Miller & Le Breton-Miller, 2003; Slater & Narver, 1995). These relationships provide scope for broadening the client relationship, allow a better knowledge of the client, and build client loyalty.

Quadro 2-4: Características distintivas das empresas familiares associadas à teoria da stewardship.

2.1.2.3 Resource Based View

A resource based view descreve as empresas como um conjunto de recursos físicos, humanos e organizacionais (Penrose, 1959; Barney, 1991). Os recursos compreendem todos os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, as informações e os conhecimentos controlados pela empresa (Barney, 1991) e podem ter diferentes usos ao longo do tempo dependendo das decisões administrativas da empresa (Penrose, 1959; Barney, 1991) e permitem a concepção e implantação de estratégias que melhorem eficiência e efetividade da empresa (Barney, 1991).

Os recursos físicos são objetos tangíveis (Penrose, 1959). Alguns destes recursos seguem prestando os mesmos serviços para a empresa durante longos períodos de tempo, como tecnologias, instalações e equipamentos (Penrose, 1959; Barney, 1991). Outros recursos, como as matérias primas, são consumidos na produção da empresa para gerar novos recursos ou serviços, que por fim são oferecidos pela empresa ao mercado (Penrose, 1959). Os recursos humanos, por sua vez, oferecem serviços não especializados ou especializados, podem fazer parte da organização por longos períodos de tempo e podem representar um investimento substancial por parte da empresa (Penrose, 1959). Com isso, a perda de um funcionário significa a perda do capital investido na sua formação e uma perda/custo de oportunidade por sua falta nas atividades produtivas proporcional às habilidades, treinamento, experiência, julgamento, inteligência e relacionamento deste recurso (Penrose, 1959: Barney, 1991). Finalmente, os recursos organizacionais compreendem a estrutura de hierárquica, os processos de planejamento formais e informais, os controles, os sistemas de coordenação e as relações informais entre grupos dentro da empresa (Barney, 1991).

Segundo Penrose (1959), não é o recurso que serve de entrada no processo

produtivo, mas os serviços que ele presta. Estes serviços são uma função da forma como o recurso é utilizado. Ou seja, o mesmo recurso utilizado com um propósito diferente ou de uma forma diferente ou em combinação com diferentes tipos e quantidades de outros recursos pode dar origem a um serviço ou conjunto de serviços completamente diferente (Penrose, 1959). Sendo assim, os recursos podem ser entendidos como um conjunto de serviços potenciais e podem ser definidos independente do seu uso, já os serviços não podem ser definidos com precisão e a própria palavra "serviço" recebe o significado de função ou atividade (Penrose, 1959).

Na perspectiva da *resource based view*, as empresas são consideradas heterogêneas quanto aos tipos de recursos que elas controlam e os recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas, dessa forma a heterogeneidade entre as empresas pode durar longos períodos (Barney, 1991). Além disso, uma vez que a aquisição e/ou aproveitamento dos recursos dependem das decisões administrativas, as empresas podem desenvolver, deter e empregar recursos heterogêneos e idiossincráticos durante longos períodos de tempo, causando diferenças nas suas performances dependendo do valor dos serviços que são extraídos destes recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991).

A heterogeneidade e a imobilidade dos recursos podem permitir que as empresas obtenham vantagens competitiva sobre os concorrentes. As vantagens competitivas acontecem quando uma empresa detém os recursos necessários e implementa uma estratégia criadora de valor que não está sendo implementada por seus concorrentes (Barney, 1991). Esta vantagem é sustentável quando os concorrentes são incapazes de adquirir os recursos necessários para duplicar os benefícios da estratégia da empresa (Barney, 1991). Sendo assim, em um ambiente de recursos heterogêneos e razoavelmente imóveis, os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis teriam potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991).

Em relação às empresas familiares, a literatura sugere que há recursos característicos das empresas familiares que são gerados da interação entre a família e o negócio (Eddleston *et al.*, 2008; Habbershon & Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003). Contudo, estes recursos vão resultar em vantagem competitiva e performance superior apenas se forem gerenciados com eficiência e propósito (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001; Sirmon & Hitt, 2003). Sirmon & Hitt (2003) distinguem cinco recursos característicos das empresas familiares: (i) capital humano, (ii) capital social,

(iii) capital financeiro paciente, (iv) capital de sobrevivência e (v) estruturas de governança. Nas próximas seções os cinco recursos característicos das empresas familiares serão discutidos com mais detalhes.

2.1.2.3.1 Capital humano

O capital humano representa os conhecimentos, habilidades, e capacidades adquiridas por uma pessoa, que permitem ações únicas e novas (Coleman, 1988). O desenvolvimento do capital humano nas empresas familiares é complicado pelo relacionamento dual dos familiares que participam dos negócios e vivenciam simultaneamente suas vidas pessoais e profissionais (Sirmon & Hitt, 2003). Esta dualidade aumenta a complexidade e cria um contexto único tanto positivo quando negativo para o capital humano (Sirmon & Hitt, 2003). No lado negativo, o capital humano nas empresas familiares é considerado difícil de construir devido às características das empresas familiares (Sirmon & Hitt, 2003; Chrisman *et al.*, 2005). Contudo, quando é construído, o capital humano nas empresas familiares é associado a possíveis vantagens competitivas (Sirmon & Hitt, 2003).

Aspecto negativo do envolvimento familiar

Sirmon & Hitt (2003) afirmam que há limites para a qualidade e quantidade de capital humano que as empresas familiares podem dispor. A prática de nepotismo, empregando membros da família, pode levar à contratação de funcionários menos qualificados que o necessário (Dunn, 1995). Além disso, as empresas familiares frequentemente têm problemas para atrair e reter gestores qualificados (Sirmon & Hitt, 2003). Os gestores qualificados podem evitar as empresas familiares devido à sucessão excludente, que considera apenas membros da família, potencial de crescimento limitado, a percepção de falta de profissionalismo e limitações na transferência de riqueza (Covin, 1994a, Covin, 1994b; Burack & Calero, 1981; Donnelley, 1964; Horton, 1986). Enquanto as empresas não-familiares enfatizam as experiências de trabalho anteriores e a formação universitária nas decisões de promoções, as empresas familiares raramente fazem isso (Fiegener, Brown, Prince & File, 1996). Com isso, as empresas familiares subvalorizam os gestores considerados bem treinados pelos padrões do mercado (Sirmon & Hitt, 2003). Em resumo, a prosperidade das empresas familiares pode ser restringida pelo número de gestores reduzido (Sirmon & Hitt, 2003).

Aspecto positivo do envolvimento familiar para o capital humano familiar

Apesar dos aspectos negativos, o envolvimento familiar é associado a um impacto positivo no desenvolvimento do capital humano, pois há a possibilidade de desenvolvimento de conhecimento tácito sobre o negócio nos membros da família (Sirmon & Hitt, 2003). Este tipo de conhecimento é especialmente importante porque é difícil de ser codificado e replicado, sendo uma possível fonte de vantagem competitiva (Lane & Lubatkin, 1998). Mais ainda, o desenvolvimento do conhecimento tácito é potencializado nas empresas familiares com o envolvimento das crianças e dos jovens da família nas atividades da organização (Sirmon & Hitt, 2003). Além disso, do envolvimento da família nos negócios é associado a outros aspectos positivos sobre o capital humano como: o compromisso extraordinário (Donnelley, 1964; Horton, 1986); as relações mais amigáveis, calorosas e íntimas (Horton, 1986); a forte motivação (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005) e uma perspectiva estratégica de longo prazo (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Aspecto positivo do envolvimento familiar para o capital humano externo à família

O relacionamento entre os membros da família e os gestores externos à família é geralmente caracterizado por altos níveis de confiança (Davis, 1983) e responsabilidade (Reid & Harris, 2002) e o ambiente de trabalho tende a ser flexível (Arregle *et al.*, 2007) e com extensivo treinamento dos funcionários (Reid & Harris, 2002). Com isso, haveria menos flutuação nas posições de gestão e seriam compensadas parte das potenciais desvantagens das empresas familiares em relação às empresas não-familiares (Miller *et al.*, 2008).

2.1.2.3.2 Capital social

O capital social seria um recurso específico do gestor/proprietário, diferente do capital social organizacional, composto por exemplo pela reputação e marca da empresa, e do capital humano, caracterizado pela educação treinamento e habilidades (Carney, 2005) e foca no relacionamento entre os indivíduos (Sirmon & Hitt, 2003). Nahapiet & Ghoshal (1998) definem capital social como a soma de todos os recursos atuais ou potenciais disponíveis para a empresa através dos relacionamentos.

Os gestores/proprietários teriam vantagem sobre os gestores profissionais

porque o capital social facilitaria o acerto de contratos com parceiros da rede de relacionamentos (Carney, 2005). Isso aconteceria, pois, os compromissos firmados pelos gestores/proprietários estão sujeitos a menos supervisão (Miller & Le Breton-Miller, 2003) e, no exercício dos seus direitos de propriedade, têm a autoridade necessária para comprometer os ativos da empresa em transações acertadas em apertos de mão (Blyler & Coff, 2003).

O emprego do capital social pode afetar várias atividades importantes nas empresas como a troca de recursos entre unidades de negócio e/ou entre empresas, a criação de capital intelectual, o aprendizado entre empresas, a interação com fornecedores, a inovação de produtos e o empreendedorismo (Adler & Kwon, 2002). Hitt, Ireland, Camp & Sexton (2002) sugerem que o capital social provê informação, conhecimento tecnológico, acesso a mercados e recursos complementares que de outra forma estariam indisponíveis para a empresa.

Sirmon & Hitt (2003) sugerem que o capital social é composto de três dimensões: (i) estrutural; (ii) cognitiva; e (iii) relacional. A dimensão estrutural é baseada em redes de relacionamentos e configurações. A dimensão cognitiva é baseada em linguagens e narrativas compartilhadas. Por fim, a dimensão relacional é baseada em confiança, normas e obrigações. Cada uma destas dimensões está presente na unidade familiar e nos laços da empresa familiar com os *stakeholders* (Sirmon & Hitt, 2003).

Capital social estrutural

À medida que o capital social estrutural da família cresce, conectando as diversas estruturas sociais, a empresa familiar pode construir relacionamentos mais efetivos com fornecedores, clientes e outras organizações de suporte, como por exemplo as instituições financeiras, enquanto mantém sua legitimidade no ambiente (Lounsbury & Glynn, 2001). Ao fazer isso, a família obtém acesso aos recursos dos membros da sua rede e pode comunicar com mais facilidade o valor dos seus produtos e serviços para potencias clientes (Sirmon & Hitt, 2003).

Capital social relacional

No exercício do seu direito de propriedade, os gestores/proprietários geralmente têm a autoridade para comprometer os recursos da empresa familiar em transações acertadas por apertos de mão que, por serem acordos pessoais, podem ter mais valor que contratos (Blyler & Coff, 2003). Além disso, diferente dos gestores profissionais, os gestores/proprietários têm mais liberdade para incluir indivíduos em sua rede de relacionamentos. Por isso, têm mais facilidade de estabelecerem seu capital social

relacional com uma rede de contatos formada por políticos e burocratas de forma a assegurar acesso a ativos valiosos (Carney, 2005), especialmente em mercados fechados onde o governo persegue políticas de desenvolvimento nacionalistas, protegendo seus mercados internos, e em mercados caracterizados por vazios institucionais (Carney, 2005).

O acesso a recursos escassos, oportunidades de negócio e informações estratégicas, obtidos através do capital social relacional, aumenta o poder de barganha dos gestores/proprietários e os colocam em posição para fazer lobby por seus interesses pessoais (Carney, 2005; Blyler & Coff, 2003) e para explorar imperfeições dos mercados (Lasserre & Schutte, 1995).

Capital social cognitivo

Coleman (1988) sugere que o capital social cognitivo influencia a criação de capital humano nas gerações subsequentes da família, uma vez que é importante para inserir as novas gerações no contexto do negócio. A herança das crianças da família seria irrelevante se não estiver presente o capital social para ajudar a desenvolver as habilidades necessárias para gerir a empresa (Coleman, 1988). A presença física da família e relacionamentos fortes são necessários para o capital social facilitar o desenvolvimento da próxima geração (Coleman, 1988). Dessa forma, famílias com capital social forte podem ser extraordinariamente efetivas para desenvolver o capital humano que será herdeiro da empresa familiar (Coleman, 1988).

2.1.2.3.3 Capital financeiro paciente

As finanças nas empresas familiares são tratadas de forma diferente das empresas não-familiares e estas diferenças trazem pontos positivos e negativos para as empresas (Sirmon & Hitt, 2003). No lado negativo, o acesso das empresas familiares às fontes de capital financeiro externos é limitado uma vez que este tipo de organização evita compartilhar o controle com indivíduos de fora da família (Sirmon & Hitt, 2003). Como resultado, diferente das empresas não-familiares que não têm restrições para compartilhar seu controle com agentes externos e as grandes empresas familiares que diluíram o controle entre os membros da família ao longo das gerações, as empresas familiares menores e/ou mais novas ficam sem acesso ao mercado de capitais (Sirmon & Hitt, 2003).

No lado positivo, as famílias criam estruturas efetivas para gerenciar o capital

financeiro porque geralmente tem um horizonte de investimento maior e não são responsabilizadas pelos resultados de curto prazo, como acontece nas empresas não-familiares (Dreux, 1990). Além disso, o desejo de perpetuar o negócio para as gerações futuras aumenta o incentivo para gerenciar o capital de forma efetiva (Gallo & Vilaseca, 1996; McConaughy & Phillips, 1999). É esta estratégia geracional que cria o capital paciente (Reynolds, 1992).

Capital paciente é o capital financeiro investido sem a ameaça de desinvestimento por longos períodos (Dobrzynski, 1993). Dessa forma, o capital paciente difere do capital financeiro típico no que se refere á intenção de duração do investimento (Teece, 1992; Dobrzynski, 1993). Muitas empresas tentam atrair investidores de longo prazo e baseados em relacionamento (Kang, 2000; Teece, 1992). Contudo, os mercados de capitais em sua grande maioria não são caracterizados por este tipo de estratégia de investimento (Kang, 2000; Teece, 1992). Dessa forma, o capital paciente é um ativo valioso para as empresas famílias (Sirmon & Hitt, 2003).

2.1.2.3.4 Capital de sobrevivência

O capital de sobrevivência é a integração do capital humano, capital social e do capital financeiro paciente. Integrados, estes recursos geram uma distinção significativa entre as empresas familiares e as não-familiares (Sirmon & Hitt, 2003). O capital de sobrevivência representa o conjunto dos recursos pessoais que os membros da família estão dispostos a emprestar, contribuir ou compartilhar para o benefício da empresa familiar (Haynes, Walker, Rowe & Hong, 1999; Horton, 1986; Dreux, 1990).

Os recursos pessoais podem tomar a forma de trabalho voluntário, trabalho emprestado, investimentos adicionais ou empréstimos (Sirmon & Hitt, 2003). Este conjunto de recursos externos está disponível devido à dualidade do relacionamento da família com a empresa familiar e à dedicação e comprometimento dos membros da família (Sirmon & Hitt, 2003). O capital de sobrevivência pode sustentar o negócio durante períodos de crises econômica ou, por exemplo, após uma expansão malsucedida (Sirmon & Hitt, 2003). Este tipo de rede de segurança é menos provável de ocorrer em empresas não-familiares devido à falta de lealdade, laços fortes ou compromisso de longo prazo dos funcionários (Sirmon & Hitt, 2003).

O valor do capital de sobrevivência varia com as características da empresa e da família. Empresas familiares muito grandes, como Ford e Wal-Mart, estão conectadas aos mercados financeiros e passaram a etapa de dependência do comprometimento da família (Sirmon & Hitt, 2003). Adicionalmente, os membros das famílias ligadas a estas empresas geralmente têm uma riqueza significativa e esperam que o mercado discipline o direcione a gestão para proteger sua riqueza e/ou preferem proteger sua riqueza através da diversificação dos seus investimentos (Sirmon & Hitt, 2003). Por outro lado, empresas familiares com pouca riqueza ou orientadas para o crescimento podem valorizar muito o capital de sobrevivência, pois geralmente não têm acesso a recursos financeiros externos.

Os membros da família que contribuem para a formação do capital de sobrevivência geralmente são bem recompensados com a continuidade do negócio, uma vez que empresas em crescimento geram um grande fluxo de receitas, aumentam a probabilidade de criação de riqueza e os ativos da empresa aumentam de valor para potenciais investidores externos (Sirmon & Hitt, 2003). Além disso, à medida que a riqueza é criada, os membros da família podem ter acesso aos recursos da empresa seja por uma ligação institucional ou seja por empréstimos a taxas atraentes (Sirmon & Hitt, 2003). Por fim, os membros da família conhecem e não querem incorrer nos custos associados ao fechamento da empresa (Sirmon & Hitt, 2003). Se a empresa fali, é mais custoso começar novamente do que subsidiar a empresa existente no curto prazo (Sirmon & Hitt, 2003). Os custos potenciais de falha da empresa para a família incluem a perda de reputação junto aos fornecedores e clientes, custos organizacionais, investimento de capital para iniciar novamente e tempo (Sirmon & Hitt, 2003). Sendo assim, as empresas familiares, que valorizam o capital de sobrevivência, podem criar uma vantagem competitiva e aumentar a criação de riqueza através da gestão correta deste tipo de recurso (Sirmon & Hitt, 2003).

2.1.2.3.5 Estrutura e governança familiar

A estrutura e governança das empresas familiares é um tema originalmente apresentado na teoria da agência, com opiniões divididas sobre existência de custos de agência (Sirmon & Hitt, 2003). Inicialmente sugeriu-se que as empresas familiares têm estruturas com custos de agência menores (Jensen & Meckling, 1976). Por outro lado, pesquisas posteriores argumentaram contra este ponto de vista indicando custos

de agência específicos das empresas familiares (Lubatkin, Lane & Schulze, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

Sirmon & Hitt (2003) consideram que os dois pontos de vista podem estar corretos dependendo do tipo de empresa familiar. Os custos de agência começam a crescer dramaticamente devido ao altruísmo dos gestores/proprietários (Lubatkin *et al.*, 2001). Contudo, empresas familiares em que o trabalho é focado em objetivos comuns a todos os membros da família, como por exemplo a criação de riqueza e a manutenção de controle familiar da empresa, podem não ser afetadas pelo altruísmo dos gestores/proprietários (Sirmon & Hitt, 2003). Adicionalmente, o aumento dos custos de agência é relacionado a eventos, como por exemplo a sucessão do presidente da empresa, mas estes eventos podem ter distanciamentos temporais significativos de 40 ou até 50 anos, fazendo com que a empresa familiar desfrute de custos de agência menores entre os eventos, o que pode se uma fonte de vantagem competitiva (Sirmon & Hitt, 2003).

2.1.2.3.6 Síntese das características distintivas na resource based view

A resource based view colabora explicitando cinco características distintivas das empresas, (i) capital humano, (ii) capital social, (iii) capital financeiro paciente (iv) capital de sobrevivência (v) estrutura de governança familiar. No Quadro 2-5 são destacadas as três características distintivas das empresas familiares e as observações extraídas da literatura sobre a resource based view.

Característica distintivas	Categorias	Excertos da literatura
Capital humano	Aspecto negativo do envolvimento familiar	Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342.
	Há limites para a qualidade e quantidade de capital humano que as empresas familiares podem dispor, porque subvalorizam os gestores considerados bem treinados através de práticas como nepotismo, sucessão excludente, potencial de crescimento limitado, percepção de falta de profissionalismo e limitações na transferência de riqueza. Com isso, a prosperidade das empresas familiares pode ser restringida pelo número de gestores reduzido.	There are limits to the quality and quantity of human capital in family firms. Dunn (1995) found that the goal of employing family members could lead to hiring suboptimal employees. Furthermore, family firms frequently have trouble attracting and retaining highly qualified managers. Qualified managers may avoid family firms due to the exclusive succession, limited potential for professional growth, lack of perceived professionalism, and limitations on wealth transfer (Covin, 1994a, Covin, 1994b; Burack & Calero, 1981; Donnelley, 1964; Horton, 1986).

Aspecto positivo do envolvimento familiar para o capital humano familiar

O potencial para o envolvimento dos jovens da família na empresa pode produzir neles profundos conhecimentos tácitos específicos do negócio, permitindo que as empresas familiares possuam maiores níveis de conhecimentos específicos do negócio que as empresas não-familiares.

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342.

The potential for the early involvement of children in the family firm can produce deeper levels of firm-specific tacit knowledge. Tacit knowledge, which is difficult to codify, can be transferred through direct exposure and experience (Lane & Lubatkin, 1998), allowing family firms the potential to have deeper levels of firm-specific knowledge than nonfamily firms.

Aspecto positivo do envolvimento familiar para o capital humano externo à família

O relacionamento entre os membros da família e os gestores externos à família é pode ser caracterizado por altos níveis de confiança e responsabilidade e o ambiente de trabalho tende a ser flexível e com extensivo treinamento dos funcionários. **Fonte:** Siebels & Knyphausen-Aufseß (2012), pág. 289.

Furthermore, some researchers suggest that work relationships between family members and external managers are characterized by a high level of trust (Davis 1983), flexible work environments (Arregle *et al.*, 2007), higher levels of responsibility and extensive training for employees (Reid & Harris, 2002), thereby compensating for potential pecuniary disadvantages and resulting in lower levels of fluctuation (Miller *et al.*, 2008).

Capital social

Estrutural

A dimensão estrutural é baseada em redes de relacionamentos e configurações. À medida que o capital social da família cresce, conectando as diversas estruturas sociais, a empresa familiar pode construir relacionamentos mais efetivos com fornecedores, clientes e outras organizações de suporte, enquanto mantém sua legitimidade no ambiente.

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342.

The structural component is based on network ties and configuration.

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342.

As the family's social capital increases by connecting these diverse social structures, the firm can build more effective relationships with suppliers, customers, and support organizations (e.g., community financial institutions), while maintaining legitimacy with other important constituencies (Lounsbury & Glynn, 2001). In so doing, family firms garner resources from their constituencies and networks (e.g., knowledge, financial capital, and so forth). Additionally, they can more easily communicate the value of the firm's goods and services to potential customers.

Cognitiva

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342.

A dimensão cognitiva é baseada em linguagens e narrativas compartilhadas. O capital social pode influenciar a criação de capital humano nas gerações subsequentes da família, uma vez que é importante para inserir as novas gerações no contexto do negócio. A presenca física da família e relacionamentos fortes são necessários para o capital social facilitar o desenvolvimento da próxima geração. Dessa forma, famílias com capital social forte podem ser extraordinariamente efetivas para desenvolver o capital humano que será herdeiro da empresa familiar.

The cognitive dimension is based on a shared language and narratives.

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342-343.

Coleman (1988) suggests that social capital influences the creation of human capital in subsequent generations.

Coleman (1988) argues that genetics inherited by a child may be irrelevant if strong social capital is not present to help develop the child. Both physical presence and strong relationships are needed for social capital to facilitate effective child development. Thus, the family firm with strong social capital may be unusually effective in developing the human capital of the next generation.

Relacional

A dimensão relacional é baseada em confiança, normas e obrigações. Em mercados caracterizados por vazios institucionais, o capital social da empresa familiar pode facilitar o seu acesso a recursos escassos, oportunidades de negócio e informações privilegiadas. Para isso, os gestores familiares se aproximam de políticos, burocratas e oficiais dos governos para explorar imperfeições dos mercados.

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 342.

The relational dimension is based on trust, norms, and obligations.

Fonte: Carney (2005) pág. 259.

In emerging markets characterized by extensive institutional voids, social capital also facilitates access to and screening of new business opportunities. In these contexts, social capital offers access to strategic information that enhances bargaining power and locates entrepreneurs in positions to directly lobby for personal interests (Blyler & Coff, 2003). [...] Lasserre & Schutte (1995) suggest that family business groups (e.g. Assian business groups) succeed by cultivating close relationships with officials and exploiting market imperfections based upon privileged information. [...] Social capital is especially important in closed markets, that is, where states pursue nationalistic development policies aimed at protecting their domestic firms.

Capital financeiro paciente

Capital financeiro paciente

Capital paciente é o capital financeiro investido sem a ameaça de desinvestimento por longos períodos. Empresas com este tipo de capital podem ser capazes de perseguir estratégias mais criativas e inovadoras. Desta forma, o capital paciente pode ser

Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 343.

Patient capital is financial capital that is invested without threat of liquidation for long periods (Dobrzynski, 1993). Thus, patient capital differs from the typical financial capital due to the intended time of investment (Teece, 1992; Dobrzynski, 1993). Many firms try to develop long-term, relationally based investors, but are unable to do so because U.S. markets are

	um ativo valioso para as empresas familiares.	not characterized by this investment strategy (Reynolds, 1992). However, firms with patient capital are capable of pursuing more creative and innovative strategies (Kang, 2000; Teece, 1992). As such, patient capital is a valuable asset for family firms.
Capital de sobrevivência	Capital de sobrevivência O capital de sobrevivência pode tomar a forma de trabalho voluntário, trabalho emprestado, investimentos adicionais ou empréstimos, que podem ser usados para sustentar a empresa familiar durante períodos de crises econômicas ou reveses devido a decisões incorretas.	Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 343. Survivability capital represents the pooled personal resources that family members are willing to loan, contribute, or share for the benefit of the family business (Haynes et al., 1999; Horton, 1986; Dreux, 1990). [] These personal resources can take the form of free labor, loaned labor, additional equity investments, or monetary loans. This pool of external resources is available due to the family members' duality of family and business relationships and the warmth, dedication, and commitment of family members. Survivability capital can help sustain the business during poor economic times or, for example, after an unsuccessful extension or new market venture.
Estrutura de governança familiar	Estrutura de governança familiar Na governança familiar, custos de agência podem existir e começar a crescer dramaticamente devido ao altruísmo dos gestores/proprietários. Contudo, quando o trabalho é focado em objetivos comuns a todos os membros da família podem não ser afetadas pelo altruísmo dos gestores/proprietários. Adicionalmente, o aumento dos custos de agência também é relacionado a eventos esporádicos, como a sucessão do presidente da empresa, mas estes eventos podem ter distanciamentos temporais significativos, fazendo com que a empresa familiar desfrute de custos de agência menores entre os eventos, o que pode se uma fonte de vantagem competitiva.	Fonte: Sirmon & Hitt (2003) pág. 344. Lubatkin et al. (2001) suggest that family firms' agency costs begin to increase dramatically due to owner/mangers' altruism. However, the family firms on which this work is focused have mutually-shared objectives of wealth creation and the maintenance of family relatedness. Additionally, the agency costs may occur unevenly in the life cycle of a firm. For example, during succession of the CEO in the family firm, altruism may grow thereby increasing agency costs. However, succession in these firms is uncommon, with as much as 40 to 50 years between events. Thus, our focal firms enjoy lower governance costs, which can be a source of competitive advantage.

Quadro 2-5: Características distintivas das empresas familiares associadas à *resource based view*.

2.1.2.4 Socioemotional Weath

Socioemotional wealth, ou riqueza socioemocional, se refere aos aspectos não financeiros da organização que atendem às necessidades afetivas da família (Gómez-Mejía et al., 2007). Socioemotional wealth nas empresas familiares pode se apresentar em uma variedade de formas, como a habilidade de exercer a autoridade, (Schulze et al., 2003b); a satisfação da necessidade de pertencimento, afeto e intimidade (Kepner, 1983); a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990); a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); a conservação do capital social da empresa (Arregle et al., 2007); o cumprimento das obrigações familiares baseado em laços de sangue (Athanassiou, Crittenden, Kelly & Marquez, 2002); e a oportunidade de ser altruísta com os membros da família (Schulze et al., 2003b). A perda da riqueza socioemocional implica perda de intimidade, redução de status e falha em atender as expectativas da família (Gómez-Mejía et al., 2007).

Gómez-Mejía et al. (2011a) argumentam que a perseguição dos aspectos não financeiros, ou seja, da riqueza socioemocional, captura melhor as características distintivas das empresas familiares. Dessa forma, a busca pela criação e manutenção da riqueza socioemocional causa diferenças nas escolhas gerenciais entre as empresas familiares e as empresas não-familiares. Estas diferenças podem ser percebidas (i) nos processos gerenciais, (ii) nas escolhas estratégicas, (iii) na governança corporativa, (iv) no relacionamento com os *stakeholders* e (v) no empreendedorismo (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Nas próximas seções, estas diferenças nas escolhas gerenciais serão abordadas com mais detalhes.

2.1.2.4.1 Processos gerenciais

Os fatores não econômicos influenciam os processos gerenciais dentro das empresas familiares à medida que a busca por riqueza socioemocional afeta as decisões dos gestores (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Dentre os processos gerenciais afetados destacam-se três: (i) a sucessão, (ii) profissionalização e a (iii) gestão de recursos humanos (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Sucessão

Em relação à sucessão, o desejo de transferir o controle da empresa para a

próxima geração é um dos fatores que diferencia as empresas familiares das empresas não-familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). A escolha e preparação do sucessor está entre as decisões mais críticas que o gestor/proprietário tem de fazer (Le Breton-Miller, Miller & Steve, 2004) e há diferenças importantes na escolha do sucessor e no planejamento da sucessão entre as empresas familiares e não-familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

A liberdade de escolher o sucessor é limitada nas empresas familiares a um conjunto menor de opções, uma vez que a observação das práticas das empresas familiares sugere que há o favorecimento de candidatos de dentro da família, mesmo que existam candidatos melhores na empresa ou no mercado de trabalho externo (Kets de Vries, 1993). Este comportamento é justificado pelo desejo de manter o controle familiar da empresa (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002) e de satisfazer a ambição de dinastia da família (Goldberg & Wooldridge, 1993), ambas as justificativas direcionadas à manutenção da riqueza socioemocional da família desconectadas da racionalidade econômica que seria a escolha do candidato mais bem qualificado (Gómez-Mejía et al., 2011a). Segundo Gómez-Mejía et al. (2011a), a literatura sugere que a família pode estar disposta a incorrer em custos econômicos por apontar um sucessor de dentro da família, uma vez que geralmente há uma reação negativa do mercado ao anúncio de um novo presidente membro da família controladora (Bennedsen et al., 2007; Morck, Stangeland & Yeung, 2000; Perez-Gonzalez, 2006; Villalonga & Amit, 2006).

O planejamento da sucessão também tende a ser diferente entre as empresas familiares e as não-familiares, possivelmente devido à influência de fatores não econômicos (Gómez-Mejía et al., 2011a). Enquanto as empresas não-familiares tender a favorecer a preparação de sucessores externos através, por exemplo, de seminários, as empresas familiares preferem desenvolver o relacionamento entre o líder e o sucessor, usando processos como mentoring e coaching, e entre o sucessor e os stakeholders da empresa (Fiegener et al., 1996). Nas empresas familiares, os processos de mentoring e coaching são ligados à transferência de conhecimento tácito entre as gerações (Castanias & Helfat, 1992), à formação de uma identificação e criação de laços entre o sucessor e a empresa (Sharma, 2004).

Nos casos em que o líder é membro da família, ele tende a ser mais relutante em planejar sua sucessão (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Esta relutância é vista como um desejo de manter o poder, o status e a posição de proeminência dentro da família

(Lansberg, 1999). Além disso, estes líderes valorizam o controle dos negócios porque eles dedicaram suas vidas para atingir esta posição, geralmente com grandes sacrifícios pessoais (Casson, 1999). Contudo, a relutância em planejar a sucessão atende uma necessidade não econômica do executivo mesmo que não seja no melhor interesse econômico da empresa (Gómez-Mejía et al., 2011a). Ao apontar um sucessor e planejar um processo de sucessão baseado em mentoring e coaching, a família tenta amenizar o sentimento de perda e as emoções entre os membros da família após um longo período de reinado do líder que deixa sua posição no comando da empresa (Sharma et al., 1997).

Profissionalização

A profissionalização de uma empresa é entendida como a incorporação de especialistas e gestores externos à empresa e a introdução de estruturas mais formais de gestão (Dyer, 1989). As empresas familiares são consideradas relutantes em aderir a esta profissionalização (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). A delegação de autoridade tende a ser desencorajada (Kets de Vries, 1993) nas empresas familiares em geral. Contudo, quando a empresa familiar tem ações negociadas é percebida uma maior delegação de autoridade uma vez que neste estágio parte de controle da empresa pertence a indivíduos externos a família (Gómez-Mejía, Makri & Larraza-Kintana, 2010).

A relutância das empresas familiares de se profissionalizar pode ter uma explicação socioemocional, mesmo quando há outros fatores, como falta de recursos para pagar salários competitivos e tamanho reduzido (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Contratar gestores externos, delegar autoridade e depender de uma estrutura de comando independente da família são ações que possivelmente reduzem o controle da família sobre as decisões estratégicas (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Além disso, contratar especialistas, com experiências externas as vivenciadas pelos proprietários, aumenta a assimetria de informação (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a), a incerteza sobre o comportamento dos funcionários (Cruz, Gomez-Mejía & Becerra, 2010) e os conflitos gerados por objetivos e motivações divergentes (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Gestão de recursos humanos

As práticas de gestão de recursos humanos tendem a ser diferentes nas empresas familiares em relação as empresas não-familiares. Enquanto as empresas não-familiares adotam práticas de recursos humanos sistemáticas para, por exemplo, seleção, treinamento, avaliação e compensação, à medida que crescem (Leon-

Guerrero, McCann & Haley, 1998; Reid, Morrow, Kelly, Adams & McCartan, 2000), as empresas familiares são menos formalizadas em suas práticas com recursos humanos (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006; Reid & Adams, 2001). As empresas familiares geralmente recorrem às redes de relacionamentos durante o recrutamento e evitam critérios explícitos para avaliar os candidatos (Adkins, 1995). Há uma ênfase maior em treinamentos informais (Kotey & Folker, 2007) e a relacionamentos de mentoring (Fiegener et al., 1996). As empresas familiares tendem a enfatizar a senioridade como critério para conceder promoções (Carrasco-Hernandez & Sanchez-Marin, 2007), dar grande peso às recompensas não financeiras (Cruz et al., 2010) e fazer a parte variável do pagamento um componente menor do pacote de compensação (Gómez-Mejía et al., 2003). A comunicação com os funcionários nas empresas familiares é considerada mais informal, utilizando encontros sociais, reuniões sem preparação prévia ou agendamento e coach diário, enquanto as empresas não-familiares há processos formais que incluem avaliação anuais de performance, gestão por objetivos e balanced score cards (Harris & Reid, 2008).

As práticas de recursos humanos informais das empresas familiares são consistentes com as motivações das empresas familiares para preservar a riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2011a). O recrutamento informal sem critérios de seleção explícitos tem mais possibilidade de focar em um conjunto reduzido de candidatos que compartilham os valores e a cultura da empresa familiar e se adequam melhor às expectativas da família (Cruz et al., 2010). O uso de redes de relacionamento pode reduzir a assimetria de informações e assegurar um encaixe melhor entre os valores dos candidatos e da empresa familiar. O treinamento informal de longo prazo pode auxiliar na doutrinação dos novos funcionários com as normas e valores da empresa, aumentando a identificação com a empresa e aumentando a riqueza socioemocional da família (Gómez-Mejía et al., 2011a). A recompensa baseada na senioridade implica premiar os funcionários pela lealdade com a empresa e com a família (Davis & Harveston, 2001; Gersick et al., 1997) e não necessariamente pelas conquistas alcançadas (Dyer, 1992). Finalmente, a comunicação informal pode estar relacionada ao desejo de construir uma atmosfera familiar que ajude a transmitir a cultura e os valores da família (Harris & Reid, 2008).

2.1.2.4.2 Escolhas estratégicas

As escolhas estratégicas são feitas pelos altos executivos das empresas, podem mover a empresa em uma direção particular e requerer o comprometimento de grandes quantidades de recursos. Este tipo de escolha pode ser difícil de reverter, por um impacto duradouro na empresa. Além disso, por serem tomadas pelos executivos no topo da empresa, estas decisões geralmente afetam a empresa inteira, desde a alocação dos recursos internos, a atenção dos gestores, o comportamento dos funcionários até a estrutura e o fluxo do trabalho (Hitt, Ireland & Hosskisson, 2009). Dentre as diversas escolhas estratégicas, esta seção destaca as escolhas sobre (i) risco, (ii) diversificação, (iii) internacionalização, (iv) aquisições, (v) dívidas, (vi) decisões contábeis e (vii) pesquisa e desenvolvimento.

Risco

Ao partir da teoria da agência, diversos autores, entre eles Basu, Dimitrova & Paeglis (2009), McConaughy, Mathews & Fialko (2001) e Mishra & McConaughy (1999), consideram que as empresas familiares são avessas ao risco no que tange às decisões de negócio. Uma vez que as famílias controladoras têm a maior parte de sua riqueza concentrada em um único ativo, os gestores/proprietários evitariam riscos pois a riqueza da família seria muito afetada em caso de decisões ruins (Basu *et al.*, 2009; McConaughy *et al.*, 2001; Mishra & McConaughy, 1999). Contudo, Gómez-Mejía *et al.* (2011a) afirmam que as evidências empíricas contradizem o racional gerado a partir da teoria da agência ao apontar que as empresas familiares são capazes de ser avessas e abertas ao risco ao mesmo tempo quando se trata de decisões estratégicas como diversificação corporativa, internacionalização e pesquisa e desenvolvimento, expondo situações em que os modelos baseados na teoria da agência não são adequados para explicar por ignorar os ganhos socioemocionais.

Gómez-Mejía et al. (2007) aplicaram a behavioral agency theory (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998), que combina elementos da teoria da agência, prospect theory e teoria comportamental da firma, para explicar as escolhas estratégicas das empresas familiares. Nesta perspectiva, os gestores/proprietários preferem evitar perdas da riqueza socioemocional, mesmo que isto signifique aceitar um risco maior no negócio. Entretanto, as preferências em relação aos riscos variam de acordo com os problemas enfrentados enquanto busca prevenir perdas dos ganhos acumulados (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998). A noção chave da behavioral agency theory (Wiseman &

Gómez-Mejía, 1998) é que a avaliação de risco é subjetiva e não baseada em cálculos econômicos que contrapõe riscos e retornos financeiros. Os gestores/proprietários avaliam as ameaças à sua riqueza de acordo com uma avaliação subjetiva sobre o que é importante para o seu bem-estar, o que ele já tem apurado e o que pode ser recuperado (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Uma vez que a riqueza socioemocional é um ganho acumulado fundamental dos gestores/proprietários potencias perdas desta riqueza estendem a fronteira para aceitar do risco (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Gestores/proprietários estariam dispostos a aceitar riscos maiores para o bem-estar financeiro da empresa, se estes riscos pudessem prevenir perdas da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Ao contrário da visão da teoria da agência, os gestores/proprietários são avessos a perdas da riqueza sociemocional, o que se reflete nas escolhas estratégicas feitas por eles (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

A falha da empresa por aceitar um risco de negócio maior implica a perda da riqueza socioemocional, mesmo assim os gestores/proprietários fazem esta aposta acreditando que o risco pode ser gerenciado ou que a continuidade do negócio pode ser garantida pelo stewardship da família (Gómez-Mejía et al., 2007). Sendo assim, Gómez-Mejía et al. (2007) sustentam que: (i) os gestores/proprietários são mais dispostos a tomar decisões estratégicas associadas a maiores probabilidades de falhas que os gestores de empresas não-familiares, se essas decisões são socioemocional; necessárias para prevenir a perda da riqueza gestores/proprietários são mais dispostos que os gestores das empresas nãofamiliares a fazer escolhas estratégicas que gerem baixa performance em relação a performances do seu próprio passado, para poder preservar a riqueza socioemocional; (iii) os gestores/proprietários são mais dispostos que os gestores das empresas não-familiares a fazer escolhas estratégicas que gerem baixa performance em relação a performance das outras empresas na mesma indústria, para poder preservar a riqueza socioemocional; e (iv) porque preservar a riqueza socioemocional é crítico para os gestores/proprietários, quando a performance da empresa está abaixo do esperado, os gestores/proprietários evitam investimentos caracterizados por grandes variações no resultado, mesmo que estas escolhas possam trazer a performance próxima ao esperado.

Diversificação

Gómez-Mejía et al. (2011a) afirmam que era uma crença comum que os

gestores/proprietários tinham grande incentivos para executar diversificações corporativas como uma forma de diluir seu risco. A diversificação é uma escolha lógica em empresas não diversificadas, quando a atividade no novo negócio tem um fluxo de caixa não correlacionado com o fluxo de caixa da atividade original (Faccio & Lang, 2002; Shleifer & Vishny, 1992). Contudo, se por um lado a diversificação, especialmente a diversificação não relacionada, reduz o risco, por outro lado, reduz o retorno do negócio como um todo, gerando conflitos de agência entre grandes acionistas não diversificados, como as famílias controladoras, e acionistas minoritários (Faccio & Lang, 2002).

Consistente com a lógica da teoria da agência, uma vez que a riqueza da família é concentrada em uma única empresa, ela deveria buscar escolhas estratégicas que oferecessem a maior redução de risco, como a diversificação (Ahimud & Lev, 1981). A diversificação pode gerar a expropriação da riqueza dos acionistas externos à família que são forçados a sacrificar retornos maiores por causa da expansão do portfolio de negócios (Fernandez, 2002). Mitigar o risco através da diversificação corporativa pode ser uma estratégia de investimento eficiente para a família mesmo ao custo de criar conflitos severos com outros acionistas (Anderson & Reeb, 2003b).

Apesar da lógica da teoria da agência ser bastante difundida, Gómez-Mejía *et al.* (2011a) ressaltam que os resultados empíricos não corroboram o relacionamento entre a propriedade familiar e a diversificação. Anderson & Reeb (2003b) analisaram a lista da S&P 500 e de 1993 até 1999 e Gómez-Mejía *et al.* (2010) analisaram uma amostra de 160 empresas familiares e 200 não-familiares no período de 1998 até 2001 e concluíram que o controle familiar está negativamente relacionado à diversificação corporativa. Nestas pesquisas, ao contrário da lógica da teoria da agência, as empresas familiares se mostraram menos inclinadas a executar estratégias de diversificação corporativa (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Segundo Gómez-Mejía et al. (2011a), a explicação que considera a riqueza socioemocional das famílias é de que a diversificação coloca em risco os gestores/proprietários por diversas razões. A primeira é que a diversificação geralmente requer financiamento externo, o que pode ser obtido através da venda de ações ou títulos de dívida da empresa. Contudo, o financiamento externo pode restringir a capacidade do gestor/proprietário de exercer autoridade, influência e poder (Gómez-Mejía et al., 2011a). A segunda razão é que a diversificação usualmente requer talentos e experiência gerencial que pode não estar disponível na família,

exigindo a contratação de gestores externos à família. Porém, contratar gestores externos para tomar decisões em unidades organizacionais da empresa poderia diminuir a riqueza socioemocional da família, aumentando a assimetria de informações, gerando objetivos conflitantes e reduzindo a autoridade dos gestores/proprietários, e, por isso, é evitado (Gómez-Mejía et al., 2011a). A terceira razão é que adicionar novos produtos e entrar em novos mercados pode introduzir mudanças na forma como a empresa é organizada, o que pode causar resistência entre os membros da família que podem sentir sua influência ameaçada (Gómez-Mejía et al., 2011a).

A pesquisa de Gómez-Mejía *et al.* (2010) sugere que as empresas familiares podem buscar a diversificação, mas apenas quando existe um grande fator de medo que a induz a seguir este caminho relutantemente. O fator de medo surge quando a empresa familiar entra em um contexto caracterizado por grandes riscos sistemáticos e não sistemáticos e declínio na performance (Gómez-Mejía *et al.*, 2010). Sendo assim, o valor da diversificação corporativa, como uma forma de reduzir o risco enquanto preserva a riqueza socioemocional, aumenta à medida que a família enfrenta um grande perigo de falhar (Gómez-Mejía *et al.*, 2010).

Internacionalização

A internacionalização é outra escolha estratégica que diferencia as empresas familiares das empresas não-familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). A perspectiva da teoria da agência sugere que os gestores/proprietários teriam incentivos para executar estratégias de internacionalização, porque este tipo de estratégia oferece vantagens em termos de diversificação de risco e diminui a dependência de receitas geradas no contexto doméstico (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). A internacionalização pode (i) reduzir a incerteza das receitas ao espalhar o risco dos investimentos em diversos países (Kim, Hwang, & Burgers, 1993); (ii) melhora a gestão do risco sistêmico relacionado à economia do país e do risco específico da empresa ao aumentar o número de oportunidades de negócio e teatros de operação (Fatemi, 1984; Lessard, 1985); e (iii) reduz a dependência da empresa de um fornecedor, distribuidor e/ou cliente particular (Kogut, 1985; Rugman, 1979; Rugman, 1981). A redução dos riscos deveria tornar a internacionalização uma opção atraente para empresas familiares com risco não diversificado (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Apesar do apelo da redução do risco, as evidências empíricas sugerem que as empresas familiares não seguem a lógica econômica quando se trata da

internacionalização da mesma forma como acontece com a diversificação (Gómez-Mejía et al., 2011a). Gómez-Mejía et al. (2010) empregaram diversos indicadores de internacionalização em sua pesquisa, como por exemplo volume de vendas no exterior, número de regiões globais em que a empresa opera e número de culturas em que a empresa opera, e verificaram que as empresas familiares exibem níveis menores de internacionalização que as empresas não-familiares.

A explicação para esta contradição entre o racional gerado a partir da teoria da agência e os dados empíricos pode estar na lógica da preservação da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2011a). A internacionalização permite a dispersão do risco através das regiões em que a empresa atua, mas reduz a riqueza socioemocional do gestor/proprietário por diversas razões. A primeira razão é que a internacionalização demanda financiamento externo (Fatemi, 1984; Lessard, 1985), o que dilui a propriedade da família sobre a empresa e transfere poder para bancos e/ou investidores. Os proprietários externos podem então começar a participar das decisões da empresa, selecionando executivos e avaliando a performance dos gestores/proprietários, o que a família geralmente prefere evitar (Gómez-Mejía et al., 2011a). A segunda razão é que a família pode exercer mais influência capitalizando a experiência e conhecimento no mercado doméstico do que se aventurando em mercados internacionais em que possui menos experiência (Gómez-Mejía et al., 2011a). A terceira razão é que, mesmo quando o gestor/proprietário tem experiência internacional, o processo de internacionalização é associado ao aumento da demanda de processamento de informações e assimetria de informações, que podem requerer talentos gerenciais externos à família (Gómez-Mejía et al., 2011a). Com isso, a família pode levar à redução ou perda da capacidade dos gestores/proprietários controlarem ou monitorarem de forma efetiva os executivos externos à família atuando em regiões distantes (Gómez-Mejía et al., 2011a). Finalmente, a quarta razão é que a internacionalização requer a criação de laços com stakeholders, recursos e instituições estrangeiras (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997), o que pode tornar a família mais dependente de recursos humanos e relacionais externos ao círculo familiar (Gómez-Mejía et al., 2011a). Esta dependência pode restringir o controle direto da família sobre as operações e reduzir a habilidade de indicar indivíduos de confiança para posições chaves e, com isso, reduzir a riqueza socioemocional da família controladora.

Aquisições

O comportamento de aquisições das empresas familiares está relacionado à escolha estratégica de diversificação (Gómez-Mejía et al., 2011a). Em sua pesquisa, Miller, Le Breton-Miller & Lester (2010) verificaram um forte relacionamento inverso entre a propriedade familiar da empresa e o número e o valor das aquisições que elas realizam. Um maior nível de participação da família na empresa é associado a um menor volume e valor de aquisições (Miller et al., 2010). Esta evidência empírica é consistente com a lógica da preservação da riqueza socioemocional que influência as escolhas estratégicas de diversificação e internacionalização, uma vez que mais aquisições tendem a diluir a riqueza socioemocional que a família obtém da empresa (Gómez-Mejía et al., 2011a). Sendo assim, as empresas familiares são relutantes em perseguir estratégias de aquisição (Gómez-Mejía et al., 2011a).

Apesar de adotar estratégicas de aquisição com menos frequência, Miller *et al.* (2010) observaram que, quando as empresas familiares executam aquisições, estas aquisições tendem a ser de empresas que atuam em setores diferentes do seu setor original. Este comportamento pode estar relacionado ao fato de que as empresas familiares executam aquisições apenas quando enfrentam altos riscos de negócio (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Com isso, as aquisições de empresas fora de negócio principal poderiam ser uma resposta ao medo de perder completamente a riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Dívidas

Uma vez que os gestores/proprietários mantêm a propriedade das suas empresas concentrada na família, a lógica da teoria da agência sugere que eles estariam menos dispostos a fazer dívidas e ficarem sujeitos ao risco de cobranças em caso de problemas para o pagamento (Gómez-Mejía et al., 2011a). Contudo, Schulze et al. (2003a) reportam que o uso de dívidas é mais complexo que o racional econômico sugere.

Empresas familiares são mais vulneráveis a conflitos e menos propensas a suportar riscos adicionais de dívidas quando a propriedade é dividida em proporções iguais (Schulze et al., 2003a). Isto sugere que a riqueza socioemocional, na forma de sustentação da harmonia familiar, tem um papel relevante no uso de dívidas pela empresa familiar, especialmente quando o uso das dívidas puder exacerbar a possibilidade de conflitos familiares (Gómez-Mejía et al., 2011a).

Decisões contábeis

As decisões contábeis são tratadas na literatura relacionada à teoria da agência

no que tange às suas conexões com o moral hazard (Dyreng, Hanlon, & Maydrew, 2008; Wilson, 2009). A conexão entre as decisões contábeis e o moral hazard existe à medida que existem várias formas de reportar, por exemplo impostos, receitas e lucro, nos demonstrativos contábeis. Com isso, os demonstrativos contábeis podem ser preparados para favorecer os gestores que têm acesso aos números e podem influenciar os auditores responsáveis por validar os dados reportados (Dyreng et al., 2008; Wilson, 2009). Mesmo quando os demonstrativos contábeis estão de acordo com as leis e não há fraude, provavelmente os relatórios mostraram números que fazem os gestores parecerem o melhor possível (Gaspar, Massa, & Matos, 2006). Este tipo de procedimento pode ferir os interesses dos stakeholders uma vez que a os relatórios contábeis podem superestimar os resultados e a assimetria de informações impede os stakeholders de avaliar quanta distorção existe entre a performance real e os números nos demonstrativos contábeis (Fama & French, 1997; Frank, Lynch, & Rego, 2009). No que tange às decisões contábeis, Gómez-Mejía et al. (2011a) afirmam que a literatura sobre empresas familiares foca em dois pontos: agressividade para evitar os impostos e gestão da escrituração dos resultados.

Em relação ao primeiro ponto, Chen, Chen, Cheng & Shevlin (2010) propuseram que os benefícios potenciais de ações agressivas para evitar os impostos é maior para os gestores/proprietários do que é para gestores e acionistas em empresas nãofamiliares por duas razões. A primeira seria porque, devido à posição não diversificada, gestores/proprietários capturam mais valor quando há economia no pagamento de impostos (Chen et al., 2010). A segunda seria que a influência dos gestores/proprietários sobre as operações da empresa oferece mais oportunidades para buscar formas de evitar o pagamento de impostos. Entretanto, ao longo da pesquisa que considerou 1003 empresas do ranking S&P 1500 no período de 1996 até 2000, Chen et al. (2010) verificaram que, ao contrário de racional econômico, as empresas familiares foram menos agressivas que as empresas não-familiares para evitar os impostos e concluíram que os gestores/proprietários são mais preocupados com as penalidades e os danos à reputação que os gestores nas empresas nãofamiliares. Os gestores/proprietários teriam incentivos para proteger a reputação da família e da empresa uma vez que eles geralmente veem a empresa como legado a ser passado para as próximas gerações e não como riqueza para ser consumida durante a sua vida (Chen et al., 2010). Gómez-Mejía et al. (2011a) acrescentam que os gestores/proprietários consideram que a preservação da riqueza socioemocional supera os benefícios que podem ser obtidos por meio de ações agressivas para evitar os impostos.

O segundo ponto está relacionado à gestão da escrituração dos resultados das empresas. Enquanto a gestão da escrituração dos resultados acontece respeitando as práticas contábeis e a legislação vigente, a manipulação da escrituração dos resultados acontece à margem das práticas contábeis e da legislação (Gómez-Mejía et al., 2011a). A gestão da escrituração dos resultados acontece quando os gestores utilizam julgamentos na escrituração contábil que podem levar os stakeholders a interpretações que os beneficiam (Healy & Wahlen, 1999). Uma vez que a manipulação da escrituração dos resultados é contra lei, o foco das pesquisas é a gestão da escrituração dos resultados que pode ser empregada para beneficiar gestores/proprietários não diversificados (Salvato & Moores, 2010).

A gestão da escrituração dos resultados pode oferecer vantagens, pelo menos no curto prazo, como o aumento do valor das ações e redução do risco de ofertas hostis (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Empresas foram identificadas gerenciando a escrituração dos seus resultados para atrair investidores e aumentar a demanda por suas ações (Dechow, Sloan & Sweeney, 1996; Rangan, 1998; Teoh, Welch & Wong, 1998). Da mesma forma, foram identificadas empresas gerenciando a escrituração dos seus resultados com objetivo de inflar o preço das ações e desencorajar aquisições hostis (Easterwood, 1997; Erickson & Wang, 1999). Finalmente, quando os resultados são baixos, empresas foram identificadas gerenciando a escrituração dos seus resultados para esconder sua posição financeira real dos *stakeholders* externos (Haw, Hu, Hwang, & Wu, 2004; Leuz, Nanda, & Wysocki, 2003).

Apesar das vantagens, particularmente para as empresas não diversificadas, a limitada literatura que examinou esta questão nas empresas familiares verificou que este tipo de empresa é menos propício a gerenciar a escrituração dos resultados e mais dispostos a prover relatórios honestos para o público (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Apesar das empresas familiares, em média, proveem menos informações voluntárias que as empresas não-familiares, elas fornecem com mais frequência avisos preventivos sobre resultados negativos que as empresas não-familiares como forma de amenizar o impacto negativo (Chen, Chen & Cheng, 2008; Jiraporn & Dadalt, 2009; Setia-Atmaga, Tanewski & Skully, 2009). Martin, Gómez-Mejía & Campbell (2011b) observaram que, entre as empresas no ranking S&P 500 no período de 1992 até 1999, as empresas familiares tendem menos a fazer ajustes nas receitas para

gerenciar os resultados em comparação com as empresas não-familiares.

As empresas familiares também são associadas a menos ajustes discricionários (Ali, Chen & Radhakrishnan, 2007); a relatórios mais precisos e informações contábeis mais detalhadas (Wang, 2006; Cascino, Pugliese, Mussolino & Sansone, 2010) que as empresas não-familiares. Além disso, as empresas de auditoria deixam com menos frequência as auditorias em empresas familiares do que em empresas não-familiares, sugerindo que há menos pressão sobre os auditores dos gestores/proprietários para realizar gestão da escrituração dos resultados (Khalil, Cohen & Trompeter, 2011).

A riqueza socioemocional percebida em se manter uma boa reputação e projetar uma imagem positiva da família, no que tange à correção nas demonstrações contábeis, parece superar a obtenção de ganhos financeiros para os gestores/proprietários (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Para eles, a possibilidade de perda de reputação ou imagem, caso praticas de gestão da escrituração contábil sejam reveladas, tem mais peso que os ganhos que seriam obtidos (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Pesquisa e desenvolvimento

A extensão que as empresas investem em pesquisa e desenvolvimento para gerar inovação e obter diversificação tecnológica é outra importante escolha estratégica (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Investimento em pesquisa e desenvolvimento representa um risco por causa da complexidade, da incerteza e das rápidas mudanças tecnológicas (Palmer & Wiseman, 1999). Contudo, em algumas indústrias, o risco de investir em inovação é menor que o risco de não investir (Palmer & Wiseman, 1999). Desenvolver vantagens competitivas baseadas em inovações de processo e produto é essencial para o sucesso de empresas baseadas em tecnologia (Ahuja, Lampert & Tandon, 2008). Investimentos em pesquisa e desenvolvimento podem criar barreiras para as empresas estabelecidas através de patentes ou permitir que novas empresas superem barreiras existentes com inovações tecnológicas (Ahuja *et al.*, 2008). As capacidades tecnológicas criadas pela pesquisa e desenvolvimento estão entre as melhores fontes de vantagens competitivas e forças motoras do crescimento (Ahuja *et al.*, 2008).

Entre as empresas intensivas em tecnologia é senso comum que investimentos em pesquisa e desenvolvimento são necessários para aumentar a inovação e que ignorar a inovação contínua que acontece no ambiente coloca a empresa em risco (Sundaram, John & John, 1996). Não investir em pesquisa e desenvolvimento quase

certamente colocará em risco, ameaçará o crescimento e até a sobrevivência das empresas que competem em mercados de alta tecnologia (Sundaram *et al*, 1996). Dessa forma, partindo da perspectiva da teoria da agência, os gestores/proprietários de empresas familiares de alta tecnologia deveriam direcionar investimentos para inovação e oferecer incentivos para mitigar atitudes de aversão ao risco (Tremblay & Chenevert, 2008).

A diversificação tecnológica, com a inclusão de uma série de conhecimentos tecnológicos na empresa, reduz o risco e deveria ser atraente para os gestores/proprietários de empresas familiares não diversificadas por diversas razões. A primeira razão seria que a diversificação tecnológica pode promover a troca de conhecimentos cruzados entre equipes e criar sinergias entre os diferentes projetos da empresa (Makri, Hitt & Lane, 2010; Makri & Lane, 2008). A segunda razão seria que a depreciação e obsolescência resultantes da rápida mudança tecnológica e da imitação pode ser atenuada se a empresa é tecnologicamente diversificada (Grandstrand, 1998). A terceira razão seria que a pesquisa e desenvolvimento é inerentemente arriscada, com uma taxa de sucesso de 50%, e a diversificação tecnológica pode reduzir a variância associada com o retorno destes investimentos (Scherer, 1999). Finalmente, a última razão seria que a diversificação tecnológica pode prevenir o aprisionamento da empresa em uma tecnologia, fornecendo opções para agir caso ocorram contratempo com a primeira opção tecnológica da empresa (Garcia-Vega, 2006).

Apesar dos benefícios teorizados sob a ótica do racionalismo econômico, em pesquisa realizada com 402 empresas de alta tecnologia, Gómez-Mejía, Hoskisson, Makri, Sirmon and Campbell (2011b) encontram evidências para suportar que o controle familiar em empresas de alta tecnologia está associado a menores investimentos em pesquisa e desenvolvimento e menos diversificação tecnológica. Pesquisa realizadas por Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno (2011) também associou a presença da família proprietária na gestão das empresas a menos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Gómez-Mejía et. al. (2011b) argumentam que os benefícios não-econômicos dos gestores/proprietários geralmente conflitam com a racionalidade econômica, contribuindo para que as escolhas sobre pesquisa e desenvolvimento não sigam o racional convencional no setor de alta tecnologia. Os gestores/proprietários seriam menos dispostos a dar suporte à diversificação tecnológica, mesmo que isto reduza o

risco da empresa, porque esta escolha estratégica diminuiria sua riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et. al., 2011b). Sendo assim, os gestores/proprietários escolheriam o caminho mais arriscado, investindo menos em inovação e em diversificação tecnológica (Gómez-Mejía et. al., 2011b).

Segundo Gómez-Mejía et. al. (2011b), a aversão dos gestores/proprietários aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a diversificação tecnológica é consistente com a premissa de preservação da riqueza socioemocional por cinco motivos. Primeiro, as atividades de pesquisa e desenvolvimento tendem a ser especializadas e complexas, o que força a empresa a depender de conhecimentos que estão fora da família (Gómez-Mejía et. al., 2011b). Segundo, pesquisa e desenvolvimento requer vontade de experimentar novas rotinas que podem mudar as formas de trabalhar consagradas na empresa (Gómez-Mejía et. al., 2011b). Terceiro, pesquisa e desenvolvimento gera mais benefício em empresas com linhas de produtos abrangentes, porque elas podem se beneficiar do cruzamento de informações entre as diferentes operações e, com isso, as descobertas em uma linha de produtos podem beneficiar outros produtos da empresa (Nelson, 1959). Contudo, este benefício é limitado nas empresas familiares porque elas tendem a diversificar menos (Gómez-Mejía et. al., 2011b). Quarto, empresas de alta tecnologia geralmente financiam sua pesquisa e desenvolvimento cedendo parte da sua propriedade para interessados fora da empresa, como investidores (Gómez-Mejía et. al., 2011b). Emitir ações significa que pessoas de fora da família poderão monitorar de perto como a empresa é gerenciada, como os fundos de pesquisa e desenvolvimento são alocados e que direcionamento estratégico a empresa está seguindo, diminuindo o poder da família (Gómez-Mejía et. al., 2011b).

Finalmente, o quinto motivo é que diversificação tecnológica demanda conhecimentos abrangentes e complexos e um conjunto mais heterogêneo de habilidades especializadas (Gómez-Mejía et. al., 2011b). A necessidade de talento e conhecimento para criar e gerenciar esta diversidade de conhecimentos de áreas diferentes força as empresas de alta tecnologia a ativamente recrutar indivíduos fora do círculo familiar, aumentando a assimetria de informações entre a família proprietária e os demais indivíduos da empresa (Gómez-Mejía et. al., 2011b). Esta diversidade pode também gerar a necessidade de uma estrutura multidivisional com decisões descentralizadas a cargo dos gestores de cada divisão (Palmer, Jennings & Zhou, 1993). Isto implicaria perda do controle pela família e, com isso, diminuição da

riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et. al., 2011b).

2.1.2.4.3 Governança corporativa

A governança corporativa tem sido considerada uma das dimensões que diferencia as empresas familiares das não-familiares (Gómez-Mejía et. al., 2011a). Até o final da década de 1990, pesquisadores, como Daily & Dollinger (1992) e Fama & Jensen (1983), consideravam as empresas familiares livres de problemas de agência (Gómez-Mejía et. al., 2011a). A partir do final da década de 1990, os pesquisadores começaram a questionar esta premissa e observar que a propriedade familiar da empresa talvez levasse os indivíduos a perseguir objetivos não-econômicos (Schulze et al., 2003a) ou que os gestores/proprietários podem enfrentar problemas de agência com eles mesmos por consumir recursos da empresa e abusar da sua liberdade para tomar decisões de negócio (Schulze et al., 2001). Esta mudança levantou questionamentos sobre a visão de que a gestão familiar era uma forma melhor de governança (Gómez-Mejía et. al., 2011a).

Após a mudança da premissa sobre conflitos de agência nas empresas familiares, reconhecendo a possibilidade deste tipo de conflito, passaram a ser descritos conflitos de agência que afetam o design dos mecanismos que controle corporativo (Gómez-Mejía et. al., 2011a). O primeiro conflito de agência é o "principalprincipal", que ocorre quando os interesses dos investidores não-familiares divergem dos interesses da família, mas esta impõe sua vontade sobre os acionistas minoritários (La Porta et al., 1999). Neste caso, a busca de benefícios não-econômicos dos gestores/proprietários pode causar prejuízos aos outros acionistas (Morck & Yeung, 2003). O segundo conflito de agência é o entrincheiramento dos gestores/proprietários, de forma que estes executivos ficam protegidos de prestar contas sobre a performance da empresa (Gómez-Mejía et. al., 2011a). O entrincheiramento faz com que os gestores/proprietários permaneçam no cargo mais tempo do que sua performance justificaria (Gómez-Mejía et al., 2001a), não apenas pelo uso do controle da família sobre a empresa, mas também pelo altruísmo assimétrico que impede a família de disciplinar as ações impróprias dos seus membros (Schulze et al., 2003b).

As diferenças dos problemas de agências encontrados nas empresas familiares e nas empresas não-familiares geram características que distinguem dois dos seus

mecanismos de governança: o conselho de diretores e os incentivos financeiros.

Conselho de diretores

A literatura sobre governança corporativa atribui dois papéis para o conselho de diretores: monitorar os executivos e prover recursos e experiência para os gestores no topo da empresa (Hillman & Dalziel, 2003). Monitorar os executivos engloba observar, medir e avaliar as decisões e o comportamento dos gestores (Tosi & Gómez-Mejía, 1989). O monitoramento realizado pelo conselho de diretores é central na teoria da agência, pois, sem o monitoramento, os gestores podem usar sua posição para satisfazer suas necessidades em detrimento aos interesses dos acionistas (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson, 1998; Fama & Jensen, 1983).

No caso em que um grupo familiar detém a uma grande porção da empresa, os gestores/proprietários possivelmente veem o conselho de diretores como uma ferramenta para reforçar o seu controle e pressionar os executivos a perseguir os família (Gómez-Mejía et. al., 2011a). Mais objetivos ainda, gestores/proprietários podem ver o conselho de diretores como um veículo para legitimar a escolha, avaliação e retenção de executivos seniores e justificar decisões estratégicas que visam atender a agenda de preservação da riqueza socioemocional da família (Jones, Makri & Gomez-Mejia, 2008). Sendo assim, a concentração da propriedade da empresa em uma família pode dar à família poder irrestrito para compor o conselho de diretores que irá dar suporte ou, pelo menos, não interferir nas suas ações (Gómez-Mejía et. al., 2011a).

Apesar dos conselhos de diretores com alta representação da família serem associados à redução do valor das empresas familiares (Dalton, Hitt, Certo & Dalton, 2007; Anderson & Reeb, 2004; Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel, 2007), família reluta em abrir mão do controle das posições no conselho de diretores (Daily & Dollinger, 1992; Sharma, Chrisman & Chua, 1996). Sendo assim, é comum que as famílias fundadoras ocupem a maioria das posições do conselho de diretores das suas empresas (Muskataillo, Autio & Zahra, 2002; Shleiffer & Vishny, 1992; Voordeckers *et al.*, 2007).

A relutância dos gestores/proprietários em aceitar membros externos no conselho e a tendência influenciar as ações do conselho de diretores pode ser interpretada como uma evidência de que de que a família considera crítico preservar a riqueza socioemocional, mesmo em face a perdas financeiras, ou seja, o controle da família sobre o conselho de diretores pode ser entendido como uma escolha

estratégica que suporta a agenda de preservação da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et. al., 2011a). Ações que podem fazer sentido econômico para empresas familiares não diversificadas, como a diversificação de produtos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, são influenciadas quando o conselho de diretores é ligado à família proprietária da empresa. A ausência de conselheiros de externos à família é negativamente associada à diversificação de produtos (Jones et al., 2008). A separação das funções de presidente da empresa e presidente do conselho de diretores é positivamente associada ao aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento em empresas de alta tecnologia (Chen & Hsu, 2009).

O conselho de diretores é descrito como uma fonte de experiência para os gestores (Hillman & Dalziel, 2003). Contudo, nas empresas familiares, o conselho de diretores é responsável por dar legitimidade à governança da empresa (Gómez-Mejía et. al., 2011a). As empresas familiares são retratadas por economistas como mais propensas a sofrer problemas especiais de agência e competência (Bertrand & Schoar, 2006; Claessens et al., 2002; Morck, Wolfenzon & Yeung, 2005; Volpin, 2002). Em alguns casos, é sugerido que os membros da família apontados para posições executivas são pouco profissionais (Bennedsen et al., 2007) ou, por outro lado, a pressão da família impede que bons profissionais da família assumam posições no mercado de trabalho (Landes, 2006). Os estereótipos associados às empresas familiares colocam pressão sobre o conselho de diretores para ele que assegure ao mercado que existe um bom sistema de governança na empresa (Gómez-Mejía et. al., 2011a).

Incentivos financeiros

A estrutura de incentivos aos gestores é um elemento da governança das empresas. Contudo, apesar da grande quantidade de pesquisas sobre o tema, poucos destes trabalhos enfocaram as empresas familiares (Gómez-Mejía et. al., 2011a). Ao pesquisar sobre os incentivos nas empresas familiares, Gómez-Mejía et al. (2003) sugeriram que os gestores que são membros da família controladora recebem compensações menores e que existe uma correlação inversa entre a concentração da propriedade da empresa na família e o nível de pagamento dado aos gestores membros da família. Isto aconteceria para preservar a riqueza emocional da família (Gómez-Mejía et al., 2003).

Uma primeira razão para a compensação menor do gestor membro da família seria que ele receberia como recompensa a segurança no trabalho, para exercer dois

papeis, um como steward da empresa e outro como cumpridor das obrigações familiares (Volpin, 2002). A segunda razão para o pagamento menor é que o gestor membro da família recebe o benefício da dúvida, ou seja, a responsabilidade por resultados negativos nos negócios tende a ser atribuída a fatores incontroláveis e não ao gestor (Volpin, 2002). Os membros da família no conselho de diretores são mais propensos a atribuir performances negativas da empresa à má sorte ou à circunstâncias inesperadas do que à incompetência do gestor membro da família (Volpin, 2002). A terceira razão é que os gestores membros da família estão emocionalmente ligados à empresa e, por isso, estariam dispostos a receber uma remuneração menor acompanhada de recompensas psíquicas, como a segurança de trabalhar na empresa da família (Volpin, 2002). A guarta razão é que os executivos da família são menos propensos a aceitar propostas do mercado de trabalho, porque são restringidos pela família (Volpin, 2002). Finalmente, a quinta razão é que o mercado de trabalho pode discriminar os gestores membros da família por causa do valor menor que eles cobram pelos seus serviços e por dúvidas sobre se eles receberam suas posições por demonstrar competência ou por nepotismo (Volpin, 2002). Este efeito negativo de ser membro da família controladora sobre o pagamento do gestor foi suportado em pesquisas realizadas por McConaughy (2000), Gómez-Mejía et al. (2003), Combs, Penney, Crook, and Short (2010) e Cruz et al. (2010).

Gómez-Mejía et al. (2003) observaram que, nas empresas familiares, os gestores membros da família permanecem mais anos no cargo que executivos externos à família e que o pagamento dos gestores membros da família é, em grande parte, desconectado dos resultados da empresa, sugerindo a existência da troca da compensação financeira por segurança. Nos casos em que o risco da indústria em que a empresa está inserida aumenta, a compensação aumenta para fazer frente a maior possibilidade de falha ou venda da empresa, que levaria à demissão do executivo (Gómez-Mejía et al., 2003). Além disso, foi observado que o pagamento dos gestores membros da família é, em grande parte, desconectado dos resultados da empresa familiar (Gómez-Mejía et al., 2003). Mais ainda, Combs et al. (2010) sustentam que os gestores membros da família são mais dispostos a abrir mão da compensação quanto maior for o controle exercido pela família na empresa tanto na ocupação dos cargos da alta gestão quando das posições no conselho de diretores, pois maior é a proteção percebida.

McConaughy (2000) acrescenta que o pagamento e incentivos menores dos

gestores membros da família sugere a possibilidade de incremento na compensação quando estes gestores forem substituídos por gestores externos à família. Em relação à compensação dos gestores membros da família e os gestores externos à família, Cruz et al. (2010) verificou que podem haver manipulações na compensação variável para simular um tratamento igualitário. Contudo, os executivos membros da família contam com a proteção da família, que desconecta a performance da empresa das ações dos gestores da família, enquanto os gestores externos à família assumem o risco integral das compensações variáveis (Cruz et al., 2010). Dessa forma, os incentivos são operados de forma diferente para os gestores membros e nãomembros da família com objetivo de preservar a riqueza socioemocional da família (Gómez-Mejía et al., 2011a). Os gestores membros da família estão dispostos a sacrificar seu bem-estar financeiro, aceitando uma compensação menor, porque estão comprometidos com a empresa e porque a família tende a proteger os seus membros (Gómez-Mejía et al., 2011a).

2.1.2.4.4 Relacionamento com os stakeholders

As características das empresas familiares refletem em como elas se relacionam com o ambiente externo, ou seja, como os gestores/proprietários administram o conjunto de *stakeholders* externos à empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). A partir das literaturas de responsabilidade social corporativa, teoria institucional e gestão de *stakeholders*, Gómez-Mejía *et al.* (2011a) argumentam que as empresas familiares tendem a enfatizar tipos particulares de *stakeholders* e de comportamentos sociais para garantir a proteção da riqueza socioemocional da família controladora.

Stakeholder é definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades da empresa (Freeman, 1984). Sendo assim, stakeholders compreendem não apenas os indivíduos e grupos com interesses financeiros na empresa, mas também empregados, clientes, fornecedores, comunidades próximas à empresa, governos e o meio ambiente (Gómez-Mejía et al., 2011a). Cabe ao gestor no comando da empresa a tarefa de balancear e integrar os múltiplos relacionamentos e objetivos dos stakeholders (Freeman & McVea, 2001).

Família como principal stakeholder

No contexto das empresas familiares, a família é considerada como o principal stakeholder (Gómez-Mejía et al., 2011a). Os membros da família são vistos como

stakeholders internos porque estão conectados à empresa por serem proprietários, funcionários ou pelos laços familiares (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Eles interagem ou antagonizam outros stakeholders internos para ganhar poder, legitimidade e prioridade para os seus objetivos (Mitchell et al, 1997). No que se refere à sucessão, todos os membros da família são stakeholders, pois todos afetam ou poder ser afetados pela decisão (Sharma, Chrisman & Chua, 2003; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). Uma vez que os sucessores e os demais membros da família com a empresa têm perspectivas diferentes, podem existir objetivos conflitantes e, por isso, um processo de sucessão nas empresas familiares precisa considerar fatores de performance e afetivos, como propensão dos membros da família envolvidos na gestão deixarem a empresa, o desejo do sucessor de assumir a empresa e o comprometimento dos membros da família em manter seu envolvimento no negócio (Sharma et al., 2003; Sharma et al., 2001).

Stakeholders externos

A visão que retrata a família como principal stakeholder traz implícita a ideia de que os membros da família estão isolados das pressões externas por deter a propriedade da empresa (Gómez-Mejía et al., 2011a). Contudo, as famílias se mostram mais responsivas às demandas dos stakeholders externos que não têm uma conexão direta com a empresa (Gómez-Mejía et al., 2011a). A literatura apresenta razões para a família controladora estar motivada a atender as demandas dos stakeholders externos (Gómez-Mejía et al., 2011a). A primeira razão seria que as sanções sociais afetam a empresa e também o nome da família (Adams, Taschian & Shore, 1996; Dyer & Whetten, 2006; Ward, 1987). Uma vez que as famílias são particularmente preocupadas com sua legitimidade e reputação, elas são mais propensas a responder às demandas externas, com objetivo de evitar o rótulo de socialmente irresponsável, mesmo quando não há retorno financeiro associado (Adams et al, 1996; Dyer & Whetten, 2006; Ward, 1987). Devido propensão a responder às demandas dos stakeholders externos, Zellweger & Nason (2008) sugerem que o conjunto de stakeholders das empresas familiares deve incluir a sociedade como um todo. A segunda razão é que a empresa familiar tem uma tendência a criar e proteger relacionamentos de longo prazo com stakeholders externos, como fornecedores e clientes, com objetivo de acumular capital social (Carney, 2005). Estes relacionamentos também podem servir como uma forma de seguro social, protegendo os ativos da empresa em momentos de crise, com isso, em

caso de problemas, os *stakeholers* externos seriam mais propensos a dar a empresa o benefício da dúvida (Godfrey, 2005). A terceira razão é que, como a empresa familiar geralmente possui um horizonte mais longo e sofre menos pressão por resultados de curto prazo, ela é mais propensa a adotar estratégias pacientes que envolvem a construção de relacionamentos com os *stakeholders* (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Apesar das razões para a família proprietária atender as demandas dos stakeholders externos não serem associadas explicitamente à preservação da riqueza socioemocional, Gómez-Mejía et al. (2011a) argumenta que as razões, em parte, apresentam motivações não-econômicas derivadas dos interesses familiares de preservar sua riqueza socioemocional. Mais ainda, quando a família é a coalisão dominante, a empresa é mais propensa a executar ações proativas para atender os stakeholders externos, mesmo quando não há retorno financeiro associado (Gómez-Mejía et al., 2011a). A inclinação da empresa familiar para executar atividades proativas em favor de stakeholders externos pode ter dois motivos associados a preservação da riqueza socioemocional: a busca por legitimidade social e ganhos de reputação; e a necessidade de cumprir as obrigações social e manter a conexão com a comunidade (Berrone, Gómez-Mejía, Cennamo & Cruz, 2012). Estes motivos são mais predominantes nas empresas familiares, porque elas são organizações associadas às imagens dos gestores/proprietários e da família, que são considerados responsáveis pelas ações da empresa e, geralmente, membros da comunidade em que ela está instalada (Berrone et al., 2012).

Em relação os acionistas minoritários, os gestores/proprietários e a família geralmente estão dispostos a dessagrar os interesses destes *stakeholders* quando eles discordam da orientação estratégica dada pela família controladora, com o objetivo de manter sua riqueza socioemocional (Martin, Makri & Gómez-Mejía, 2011a). Martin *et al.* (2011a) sugerem que as empresas familiares são mais propensas a receber sugestões dos acionistas minoritários. Contudo, tendem a se opor a essas propostas, sugerindo que há um desejo de manter o controle sobre as ações da empresa nas mãos da família e de tomar uma postura defensiva contra os acionistas que forem percebidos como um ameaça aos interesses da família (Martin *et al.*, 2011a).

A gestão dos *stakeholders* está conectada aos conceitos de responsabilidade social e ética nos negócios (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). As pesquisas sugerem que as empresas familiares tendem a exibir altos níveis de responsabilidade social

(Berrone et al., 2012; Dyer & Whetten, 2006; Post, 1993) e forte comprometimento com causas sociais e filantropia (Déniz-Déniz & Cabrera-Suarez, 2005), quando comparadas com empresas não-familiares. Dyer & Whetten (2006) e Uhlaner, vanGoor-Balk & Masurel (2004) observaram que as empresas familiares são mais propensas que as empresas não-familiares a evitar ações que possam rotulá-las como socialmente irresponsáveis. Além disso as empresas familiares tendem a adotar estratégias amigáveis ao meio ambiente com mais frequência e mais eficiência que as empresas não-familiares, como uma forma de melhorar a imagem da família (Berrone et al., 2012). Mais ainda, este comportamento é mais prevalente quando a empresa é social e geograficamente inserida na comunidade em que a família está, porque os membros da família estão mais expostos à perda de imagem causada por violações ambientais (Berrone et al., 2012).

O desejo da família de aumentar e proteger seu capital socioemocional parece ser o motivador do comportamento socialmente responsável (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Pois, a ligação entre as práticas socialmente responsáveis e os resultados financeiros são ambíguas e as evidências empíricas inconclusivas (Margolis & Walsh, 2003; Orlizky, Schmidt & Rynes, 2003). Sendo assim, parece que as empresas familiares tendem a ser mais responsivas às demandas dos *stakeholders* por motivos intangíveis que consideram fatores além dos econômicos (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

2.1.2.4.5 Empreendedorismo

Em geral, a literatura sobre empreendedorismo considera que as empresas nascem não-familiares, com o gestor/proprietário no controle (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). As empresas se tornariam familiares à medida que outros membros da família se unem a empresa como proprietários e/ou como gestores (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). O resultado desta suposição é que as empresas familiares só são foco de pesquisa quando estão estabelecidas, negligenciando o papel da família na sua formação (Chua *et al.*, 1999). Contudo, a separação entre o empreendedor proprietário e a empresa familiar pode não existir em muitos casos e a motivação para criar e manter a riqueza socioemocional parece ter um peso grande no envolvimento da família na maioria dos novos empreendimentos (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

O papel da família nos novos empreendimentos

A participação da família na criação de novos negócios é importante sob a luz

de dois resultados empíricos. Primeiro, uma proporção considerável dos novos negócios é formada por dois ou mais pessoas com laços familiares (Ruef, Aldrich & Carter, 2002). Casais ou indivíduos com laços familiares constituem mais da metade dos times de empreendedores em novos negócios (Ruef *et al.*, 2002). A maioria das empresas começa com um envolvimento substancial da família (Chua *et al.*, 1999). As microempresas, com menos de cinco trabalhadores, tendem a trabalhar de casa, o que significa que os recursos da família são empregados na empresa e que possivelmente todos os moradores da casa estão envolvidos no negócio de alguma forma (Mayo, Pastor, Gómez-Mejía & Cruz, 2009; Mayo, Gómez-Mejía, Firfiray & Villena, 2011).

Muitas das grandes empresas atuais, como Microsoft, Hewlett Packard, Cisco e Motorola, começaram nas garagens das casas das famílias dos empreendedores, o que torna provável que os membros da família estivessem envolvidos (Gómez-Mejía et al., 2011a). Durante o processo de start-up, a família desempenha um papel importante na mobilização de recursos financeiros (Aldrich & Waldinger, 1990) e humanos (Aldrich & Langton, 1998). Por serem pequenas e novas, as empresas start-ups geralmente não contam com ativos financeiros e materiais (Hannan & Freeman, 1984) e enfrentam a baixa legitimidade e alta incerteza (Gartner, Bird & Starr, 1992), o que torna difícil atrair recursos externos. Nestas circunstâncias, novas empresas usualmente dependem dos recursos da família e o risco do investimento é espalhado por todos os seus membros (Gartner et al., 1992).

O envolvimento da família nos empreendimentos sugere que a motivação de preservar a riqueza socioemocional da família influência a forma como as novas empresas são geridas (Gómez-Mejía et al., 2011a). Os membros da família, que trabalham em uma nova empresa, expressam a expectativa de que haja sucessão geracional (Chua et al.,1999). As pequenas empresas familiares geralmente estão dispostas a empregar múltiplo membros da família, mesmo correndo risco de diminuir a rentabilidade Cruz, Justo & De Castro (2012). Mesmo quando um membro da família aceita trabalhar com uma remuneração baixa, o custo que ele acrescenta geralmente excede o lucro que é obtido com o seu trabalho Cruz et al. (2012). Uma interpretação possível é que as pequenas empresas familiares estão dispostas a ter menos rentabilidade para obter mais riqueza socioemocional, incluindo um número maior de membro da família que que seria necessário (Gómez-Mejía et al., 2011a). Isto pode explicar a prevalência e resiliência de tantas empresas que operam em um estado de

falhar permanente, definido por Meyer & Zucker (1989) como uma condição caracterizada por uma baixa performance sustentada e alta persistência (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Empreendedorismo corporativo

A literatura examinando a criação de novos negócios por empresas familiares estabelecidas é muito pequena (Gómez-Mejía et al., 2011a). Contudo, alguns pesquisadores sugerem que os gestores/proprietários gostariam de encontrar posições adequadas para tantos membros da família quanto fosse possível e, para isso, tentam lançar novos empreendimentos ou divisões da empresa (Barach, 1984; Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003). As empresas familiares evoluem de empreendimentos familiares para grandes grupos de negócios familiares (Habbershon, 2006). Na perspectiva da preservação da riqueza socioemocional, o empreendedorismo corporativo das empresas familiares pode ser uma estratégia adequada para os gestores/proprietários uma vez que a família atinge o objetivo não-econômico de prover emprego para os familiares e assegurar o controle da empresa acomodando a nova geração (Gómez-Mejía et al., 2011a).

A preservação da riqueza socioemocional possivelmente restringe os novos empreendimentos a oportunidades relacionadas às atividades já realizadas pela família (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). À medida que o negócio da família amadurece, é mais provável que se construam portfólios de negócios relacionados com os membros da família ocupando posições chaves. Contudo, devido à limitação na quantidade de membros da família, o desejo de preservar a riqueza socioemocional restringe a inovação em produtos e tecnologias nos novos empreendimentos, como foi observado nas diversificações corporativas e tecnológicas (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

2.1.2.4.6 Síntese das características distintivas na socioemotional wealth

A socioemotional wealth colabora explicitando cinco características distintivas das empresas, (i) processos gerenciais, (ii) escolhas estratégicas, (iii) governança corporativa, (iv) relacionamentos com stakeholders e (v) empreendedorismo. No Quadro 2-6 são destacadas as três características distintivas das empresas familiares e as observações extraídas da literatura sobre a socioemotional wealth.

Característica Categorias	Excertos da literatura
---------------------------	------------------------

Processos gerenciais

Sucessão

O desejo de transferir o controle da empresa para a próxima geração é um dos fatores que diferencia as empresas familiares das empresas não-familiares. A liberdade de escolher o sucessor é limitada nas empresas familiares a um conjunto menor de opções, uma vez que tende a haver o favorecimento de candidatos de dentro da família.

A sucessão procura manter a riqueza socioemocional da família mesmo quando está desconectada da racionalidade econômica que seria a escolha do candidato mais bem qualificado, o que pode levar a família a incorrer em custos econômicos, uma vez que geralmente há uma reação negativa do mercado ao anúncio de um novo presidente membro da família controladora.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 661.

The desire to transfer business control to the next generation is one of the key factors that separate family firms from nonfamily firms. [...] Research suggests that the freedom to choose from a pool of potential successors is constrained in family firms. In particular, anecdotal evidence suggests that family firms favor a successor from within the family even if a better candidate exists internally or in the external labor market (Kets de Vries, 1993). The most cited reasons for this are the owner's desire to retain family control (Astrachan et al., 2002) and to satisfy a "dynastic" family ambition (Goldberg & Wooldridge, 1993). Here again, the evidence points toward the preservation of the family's socioemotional wealth as driving this decision rather than economic rationality (that is, choosing the most qualified candidate). In fact, the literature suggests that the family may be willing to incur an economic cost by pursuing a family candidate. With some exceptions (e.g. Shen & Cannella, 2002), most studies show negative market reactions to family-CEO appointments (Bennedsen et al., 2007; Morck et al., 2000; Perez-Gonzalez, 2006; Villalonga & Amit, 2006).

Profissionalização

As empresas familiares são consideradas relutantes em aderir a profissionalização. Neste sentido, a delegação de autoridade tende a ser desencorajada uma vez que contratar gestores externos, delegar autoridade e depender de uma estrutura de comando independente da família são ações que possivelmente reduzem o controle da família sobre as decisões estratégicas e, com isso, sua riqueza socioemocional.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 662-663.

Understanding professionalization as both the incorporation of specialists and managers from outside the firm and the introduction of more formal management structures (Dyer, 1989), the literature suggests that family businesses are generally reluctant to professionalize the organization. [...] The greater reluctance of family firms to professionalize may have a socioemotional wealth explanation, even if other factors are involved, such as fewer resources to pay competitive salaries to outsiders and smaller size. Hiring outside managers, delegating authority to them, and relying on a command structure independent from the family are all likely to decrease family control over strategic decisions.

Gestão de recursos humanos

As empresas familiares tendem a ser menos formalizadas em suas práticas com recursos humanos, recorrendo às redes de relacionamentos durante o recrutamento e evitando critérios explícitos para avaliar os candidatos. Há uma ênfase maior em treinamentos informais e a relacionamentos de mentoring. As empresas familiares tendem a enfatizar a senioridade como critério para conceder promoções, dar grande peso às recompensas não financeiras e fazer a parte variável do pagamento um componente menor do pacote de compensação. Estas práticas informais são consistentes com as motivações das empresas familiares para preservar a riqueza socioemocional pois recrutam pessoas que compartilham os valores e transmitem as experiências da família.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 663-664.

Family firms tend to rely more heavily on social networks during the recruitment process and tend to avoid explicit and clear criteria to screen applicants (Adkins, 1995; Scase & Goffee, 1987). They place more emphasis on informal training regardless of firm size (Kotey & Folker, 2007) and assign more importance to mentoring relationships (Fiegener et al., 1996). Regarding employee performance and rewards, they tend to emphasize seniority as a criterion for guiding promotions and establishing wage levels (Carrasco-Hernandez & Sanchez-Marin, 2007), place greater weight on nonmonetary rewards (Cruz et al., 2010), and make variable pay a smaller component of the pay package (Gomez-Mejia et al., 2003). [...] The HR practices described above are consistent with a socioemotional wealth preservation motive in family firms. Informal recruitment practices are more likely to focus on the small pool of candidates who share the family's values and culture and represent the ideal employee, based on the unstated selection criterion of how the prospective employee will fit in with the family's expectations (Cruz et al., 2010).

Escolhas estratégicas

Risco

Gestores/proprietários estariam dispostos a aceitar riscos maiores para o bem-estar financeiro da empresa, se estes riscos pudessem prevenir perdas da riqueza socioemocional. Sendo assim, (a) os gestores/proprietários são mais dispostos, que os gestores profissionais, a tomar decisões estratégicas associadas a maiores probabilidades de falhas, se essas decisões são necessárias para prevenir a perda da riqueza socioemocional: (b) os gestores/proprietários são mais dispostos, que os gestores profissionais, a fazer escolhas estratégicas que gerem baixa performance, para poder preservar a riqueza socioemocional; (c) os gestores/proprietários são mais dispostos, que os gestores

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 666.

Because socioemotional wealth is a fundamental endowment of family principals potential losses to that endowment increase subjective risk bearing, family principals would therefore be willing to accept greater risks to the firm's financial well-being if taking risks prevents those losses. In other words, contrary to the conventional agencybased view, family principals are loss averse with respect to socioemotional wealth, which is reflected in the strategic choices they make. According to Gomez-Mejia et al. (2007), "organizational failure [by accepting greater business risk] implies the loss of all socioemotional wealth, yet this is a gamble that these firms are willing to take, perhaps believing that this risk can be managed, hoping for the best, namely, continuity of the firm under the

family's stewardship." Following this

profissionais, a fazer escolhas estratégicas que provavelmente conduzam a uma performance abaixo do esperado, se estas escolhas aumentar a riqueza socioamocional; e (d) os gestores/proprietários evitam investimentos que caracterizados por grandes variações no resultado, quando a performance da empresa está abaixo do esperado, mesmo que estes investimentos possam colocar a performance da empresa mais próxima do esperado.

reasoning, these authors advanced several hypotheses: (a) family principals are more willing to make strategic choices associated with a greater probability of failure than their nonfamily counterparts if this is necessary to preserve socioemotional wealth: (b) family principals are more willing than nonfamily principals to make strategic choices that imply below-target performance relative to their own past performance in order to preserve socioemotional wealth; (c) family principals are more willing than nonfamily principals to make strategic choices likely to lead to below-target performance relative to the performance of comparison firms if these choices enhance socioemotional wealth: and (d) because preserving socioemotional wealth is critical to family principals, when performance is below target they avoid high-variance investments that may have upside and downside potential, even if such a choice might bring performance closer to target.

Diversificação

As empresas familiares se mostraram menos inclinadas a executar estratégias de diversificação corporativa porque a diversificação geralmente requer financiamento externo, o que pode restringir a capacidade do gestor/proprietário de exercer autoridade, influência e poder; a diversificação usualmente requer talentos e experiência gerencial que pode não estar disponível na família, exigindo a contratação de gestores externos à família o que poderia diminuir a riqueza socioemocional da família, aumentando a assimetria de informações, gerando objetivos conflitantes e reduzindo a autoridade dos gestores/proprietários.; e a diversificação introduz mudanças na forma como a empresa é organizada, o que pode causar resistência entre os membros da família que podem sentir sua influência ameaçada.

Por outro lado, as empresas familiares podem buscar a

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 667-668.

However, empirical results disconfirm the agency-based hypothesis of a positive relationship between family ownership and corporate diversification. [...] The socioemotional wealth explanation for these unexpected results was that diversification poses a hazard for family principals for several interrelated reasons. First, diversification usually requires external funding, which may be obtained by issuing new stock or through debt financing. This can erode the family principal's ability to exercise unconstrained authority, influence, and power. Second, diversification usually requires managerial talent and expertise that may not be available within the family. Hiring outsiders to take over decision making in organizational units would diminish the family's socioemotional wealth by increasing information asymmetries, raising the possibility of conflicting goals, and eroding the authority and identification foundations of this form of wealth. Lastly, adding new products to the company's offerings and entering new markets may introduce changes in the way family firms are organized, which could create

diversificação, mas apenas quando existe um grande fator de medo caracterizado por grandes riscos sistemáticos e não sistemáticos e declínio na performance. Sendo assim, o valor da diversificação corporativa aumenta, como uma forma de reduzir o risco enquanto preserva a riqueza socioemocional.

resistance in family members who feel that their influence is being threatened. The results of Gomez-Mejia et al. (2010) also suggest that family firms may be willing to diversify, but only when there is a strong "fear factor" that induces them to follow that path reluctantly. This fear factor arises when a firm enters a context characterized by high systematic and unsystematic risk and declining performance. That is, the value of corporate diversification as a way to reduce risk while preserving socioemotional wealth increases when the family faces greater peril.

Internacionalização

As empresas familiares tendem a ser avessas à internacionalização porque a internacionalização demanda financiamento externo, o que diminui a riqueza socioemocional da família; a família pode exercer mais influência capitalizando a experiência e conhecimento no mercado doméstico do que se aventurando em mercados internacionais; mesmo quando o gestor/proprietário tem experiência internacional, o processo de internacionalização é associado ao aumento da demanda de processamento de informações e assimetria de informações, que podem requerer talentos gerenciais externos à família; a internacionalização requer a criação de laços com stakeholders, recursos e instituições estrangeiras, o que pode tornar a família mais dependente de recursos humanos e relacionais externos ao círculo familiar.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 668-669.

Like the findings on corporate diversification, empirical evidence runs contrary to the economic logic discussed above when it comes to international diversification choices made by family firms. [...] Again, the explanation for these findings may lie in a socioemotional wealth preservation logic. International diversification can be a double-edged sword to a family business: it allows the risk to be spread across geographic segments, but also carries a higher risk of losing socioemotional wealth. The study offers several reasons why international diversification would reduce the socioemotional wealth of the family principal. First, it demands more external funding (Fatemi, 1984; Lessard, 1985), which dilutes family holdings and transfers power to outside parties like banks and venture capitalists. These outsiders are then likely to claim a say in the firm's affairs (such as selecting top management and assessing executive performance), something the family would rather avoid. Second, the family can exercise more influence by capitalizing on expertise and knowledge in the domestic market rather than venturing into international markets where they have less experience. Third, even if the family principal has substantial international experience, international diversification is associated with increased information processing demands and information asymmetries, both of which might require outside managerial talent. This could lead to a loss of family control and less ability by family principals to establish an effective

monitoring system that ensures that nonfamily executives in distant locations will act in accordance with family wishes. Lastly, international diversification requires increased ties to foreign stakeholders, resources, and institutions (Hitt *et al.*, 1997), which also makes the family more dependent on human and relational capital outside the family circle.

Aquisições

Um maior nível de participação da família na empresa é associado a um menor volume e valor de aquisições, uma vez que mais aquisições tendem a exigir a contratação de gestores externos à família e, com isso, diluir a riqueza socioemocional que é obtida da empresa.

As empresas familiares tendem executar aquisições apenas quando enfrentam altos riscos de negócio. Estas aquisições tendem a ser de empresas que atuam em setores diferentes do seu setor original. Com isso, as aquisições de empresas fora de negócio principal poderiam ser uma resposta ao medo de perder completamente a riqueza socioemocional.

Fonte: Miller et al. (2010) pág. 208.

A higher level of family ownership is associated with a lower volume and value of acquisitions (Miller *et al.*, 2010).

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 669-670.

This finding is entirely consistent with the logic discussed above for corporate and international diversification, namely that more acquisitions tend to dilute the family's socioemotional wealth vested in the business. Family firms are therefore reluctant to engage in acquisitions.

Fonte: Miller et al. (2010) pág. 211.

Families are more apt than other firms to favor diversifying acquisitions when they do acquire, perhaps because these limit portfolio risk by diversifying family wealth.

Fonte: Gómez-Mejía et al., (2011a) pág. 670.

This might be explained by the fact that these firms engage in acquisitions only when they face high business risks and therefore higher hazard. Making acquisitions outside the core business might be a response motivated by fear.

Dívidas

Empresas familiares são mais vulneráveis a conflitos e menos propensas a suportar riscos adicionais de dívidas quando a propriedade é dividida em proporções iguais. Isto sugere que a riqueza socioemocional, na forma de sustentação da harmonia familiar, tem um papel relevante no uso de dívidas pela empresa familiar, especialmente quando o uso das dívidas puder exacerbar a

Fonte: Schulze et al. (2003a) pág. 190.

Family firms are most vulnerable to conflict, and less likely to bear added risk (through debt) when ownership is split in relatively equal proportions [among family members]."

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 670.

This suggests that socioemotional wealth in the form of sustaining family harmony plays a role in the use of debt, at least possibilidade de conflitos familiares.

when debt acquisition may exacerbate the possibility of family conflict.

Decisões contábeis

As empresas familiares tendem a ser menos agressivas para evitar os impostos ou manipular os resultados reportados.

Os gestores/proprietários são mais preocupados com as penalidades e os danos à reputação e, por isso, teriam incentivos para proteger a reputação da família e da empresa uma vez que eles geralmente veem a empresa como legado a ser passado para as próximas gerações. Sendo assim, a preservação da riqueza socioemocional supera os benefícios que podem ser obtidos por meio de ações agressivas para evitar os impostos.

Apesar das empresas familiares, em média, proveem menos informações voluntárias, elas parecem ser menos propícias a gerenciar a escrituração dos resultados e mais dispostos a prover relatórios honestos para o público. As empresas familiares fornecem com mais frequência avisos preventivos sobre resultados negativos, como forma de amenizar o impacto negativo; tendem menos a fazer ajustes nas receitas para gerenciar os resultados; são associadas a menos ajustes discricionários, a relatórios mais precisos e informações contábeis mais detalhadas.

Fonte: Chen et al. (2010) pág. 41.

We find that family firms are less tax aggressive than their non-family counterparts, ceteris paribus. This result suggests that family owners are willing to forgo tax benefits to avoid the non- tax cost of a potential price discount, which can arise from minority shareholders' concern with family rent-seeking masked by tax avoidance activities. [...] Our result is also consistent with family owners being more concerned with the potential penalty and reputation damage from an IRS audit than non-family firms.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 672.

Despite these advantages, particularly for undiversified shareholders, the limited finance and accounting literature that has examined this issue reports that family firms are less likely to manage earnings and more likely to provide honest reporting to the public. Chen et al. (2008) note that "although family firms on average provide less voluntary disclosure than nonfamily firms, they are more likely to give earnings warnings to preempt the negative publicity that can result from not issuing warnings." Martin et al. (2011b) found that among S&P 500 firms from 1992 to 1999, family firms are less likely to use income increasing accruals to manage earnings in comparison to nonfamily counterparts. Ali et al. (2007) report that manipulation of discretionary accruals is less frequent among family firms. Wang (2006), as well as Cascino et al. (2010), report that family firms provide more accurate and detailed accounting information than nonfamily firms. Jiraporn & Dadalt (2009) and Setia-Atmaga et al. (2009) note that family firms are more likely to publicly warn others of bad news. Khalil et al. (2010) report that audit firms are less likely to resign in family firms, suggesting that auditors receive less pressure from family owners and principals to engage in aggressive earnings manipulation.

Pesquisa e desenvolvimento

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 673-674.

O controle familiar em empresas de alta tecnologia está associado a menores investimentos em pesquisa e desenvolvimento e menos diversificação tecnológica. Os gestores/proprietários seriam menos dispostos a dar suporte à diversificação tecnológica, mesmo que isto reduza o risco da empresa, porque esta escolha estratégica diminuiria sua riqueza socioemocional uma vez que força a empresa a depender de conhecimentos que estão fora da família; pode mudar as formas de trabalhar consagradas na empresa; gera mais benefício em empresas com linhas de produtos abrangentes e as empresas familiares tendem a diversificar menos: necessita financiamento. geralmente obtido pela emissão de ações, o que significa ceder parte da sua propriedade para interessados fora da empresa; e cria necessidade de talento e conhecimento para criar e gerenciar a diversidade de conhecimentos, levando ao recrutamento de indivíduos fora do círculo familiar e ao aumento da assimetria de informações.

We argue that non-economic utilities of family principals often conflict with economic rationality, contributing to R&D choices that defy conventional wisdom in the high technology sector. We also hypothesize that family principals are less likely to support technological diversification even though it reduces firm risk. Because both of these strategic choices could diminish the socioemotional wealth of family principals, they should choose a riskier route: invest less in innovation and engage in lower technological diversification. Consistent with a socioemotional wealth preservation hypothesis, they advance five reasons to explain why R&D investment and technological diversification threaten the family principal's socioemotional wealth. First, since R&D tends to be specialized and complex, it forces the family to draw on expertise from outside the family circle. Second, R&D usually requires a willingness to experiment as well as new routines that move the firm away from "tried and true" methods of operation. Third, R&D conveys the greatest benefits on firms with broad product lines because of the cross-pollination of ideas across domains and the extension of research findings from one product line to another (Nelson, 1959). But these benefits are limited in family firms because, as discussed earlier, they tend to diversify less. Fourth, high technology firms usually finance R&D by ceding some ownership to parties outside the firm, such as venture capitalists and institutional investors. Issuing new stock means that nonfamily outsiders can more closely monitor how the firm is managed, how R&D funds are allocated, and what general strategic direction the firm takes, thus undermining the family's power. Lastly, technological diversification demands a larger, complex knowledge base and a more heterogeneous set of specialized skills. The need for talent and expertise to create and manage such diverse knowledge domains forces the high technology firm to actively recruit outside the family circle, increasing

information asymmetries between family owners and the rest of the organization. Such diversity may also necessitate the adoption of a multidivisional structure, with decentralized decision making by

division managers (Palmer *et al.* (1993). This implies loss of control for the family and hence loss of socioemotional wealth.

Governança corporativa

Conselho de diretores

Os gestores/proprietários possivelmente veem o conselho de diretores como uma ferramenta para reforçar o seu controle e pressionar os executivos a perseguir os objetivos da família. A família reluta em abrir mão do controle das posições no conselho de diretores, apesar dos conselhos de diretores com alta representação da família serem associados à redução do valor das empresas familiares. Esta relutância em aceitar membros externos no conselho e a tendência influenciar as acões do conselho de diretores podem ser interpretadas como uma evidência de que de que a família considera crítico preservar a riqueza socioemocional, mesmo em face a perdas financeiras.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 676.

When a family owns a large portion of shares, family principals are likely to see the board as a tool to reinforce their control and to pressure top executives to pursue the family's objectives. Hence, the family principal may see the board as a vehicle to legitimize the appointment, evaluation, and retention of senior executives, and to justify strategic decisions that cater to the family's socioemotional wealth preservation agenda (Jones et al., 2008). [...] Gersick et al. (1997) pointed out the minuscule number of board outsiders in family firms. When they are on the board, they tend to have a close relationship with the family. Daily & Dollinger (1992) and Sharma et al. (1996) argued that in most cases family owners are reluctant to cede control to boards. Consequently, the informality and centrality of decision making that characterized the company prior to board formation continues. Loukas et al. (2005) concluded that the preponderance of family members or their appointees on a board is a clear signal that family firms are "undergoverned.".

Incentivos financeiros

Os gestores membros da família recebem compensações menores, pois parece existir uma correlação inversa entre a concentração da propriedade da empresa na família e o nível de pagamento dado aos gestores membros da família. O gestor membro da família receberia como recompensa a segurança no trabalho, para exercer dois papeis, um como steward da empresa e outro como cumpridor das obrigações familiares; teria o benefício da dúvida, ou seja, a responsabilidade por resultados negativos nos negócios tende a ser atribuída a fatores incontroláveis e não ao gestor; estaria emocionalmente ligado à

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 677-678.

Gomez-Mejia et al. (2003) hypothesized that CEOs who are members of the controlling family receive lower compensation, and that there is an inverse correlation between family ownership concentration and pay level of family CEOs. There are several explanations for these hypotheses, all consistent with a socioemotional wealth preservation perspective. First, family executives fill two roles at once: a work role as steward of the company and a non-work role as fulfiller of family obligations. The reward is a relatively secure job. Second, the dominant family philosophy gives the family CEO the benefit of the doubt, so that disappointing results are attributed to uncontrollable factors rather than to the CEO. The

empresa; seria menos propenso a aceitar propostas do mercado de trabalho, porque são restringidos pela família; e seria discriminado pelo mercado de trabalho, por causa do valor menor que cobra pelos seus serviços e por dúvidas sobre se recebeu sua posição por competência ou por nepotismo.

family principal or family representatives on the board are more likely to cite bad luck or unfortunate circumstances rather than incompetence when interpreting ambiguous performance data. Third, monetary guid pro guo expectations do not loom as large for family executives who are emotionally attached to the firm, and they are therefore more likely to accept lower remuneration in exchange for "psychic rewards," including the "security blanket" provided by the family. Fourth, family CEOs are less likely to take advantage of the external labor market for executives because they are restrained by the "family handcuff" and have fewer job alternatives. Lastly, and related to the last point, the labor market may discriminate against family CEOs because it discounts the value of their services and doubts whether they attained their jobs because of demonstrated competence rather than nepotism (Volpin, 2002).

Relacionamento com os stakeholders

Família como principal stakeholder

A família é considerada o principal stakeholder e os membros da família são vistos como stakeholders internos, porque estão conectados à empresa por serem proprietários, funcionários ou pelos laços familiares. A família interage ou antagoniza outros stakeholders internos para ganhar poder, legitimidade e prioridade para os seus objetivos.

Uma vez que os membros da família têm perspectivas diferentes sobre a empresa, podem existir objetivos conflitantes e, por isso, um processo de sucessão nas empresas familiares precisa considerar fatores de performance e afetivos, como propensão dos membros da família envolvidos na gestão deixarem a empresa, o desejo do sucessor de assumir a empresa e o comprometimento dos membros da família em manter seu envolvimento no negócio.

Fonte: Gómez-Mejía *et al.*, (2011a) pág. 681.

Family members are viewed as internal stakeholders because they are linked to the company either through ownership, employment, or family ties. The family (individual members or a coalitions of individuals) interact and struggle with other internal stakeholders to gain greater power, legitimacy, and urgency (Mitchell et al., 1997) in pursuing their goals. [...] Sharma et al. (2003) and Sharma et al. (2001) analyzed the stakeholder relationship between incumbents and successors in the succession processes within family firms. They argue that all family members are stakeholders in the succession process, since they affect or can be affected by leadership transitions to varying extents. Because incumbents and candidates for succession have different perspectives and may have conflicting objectives. successful succession depends on a number of factors, both performance related and affective, such as the incumbent's propensity to step aside, the successor's willingness to take over, and agreement among family members to maintain family involvement in the business.

Stakeholders externos

As famílias se mostram mais responsivas às demandas dos stakeholders externos, porque as sanções sociais afetam a empresa e também o nome da família; existe uma tendência a criar e proteger relacionamentos de longo prazo com stakeholders externos; há maior propensão a adotar estratégias pacientes que envolvem a construção de relacionamentos com os stakeholders devido às estratégias com horizonte mais longo das empresas familiares.

Fonte: Gómez-Mejía et al., (2011a) pág. 681-682.

Implicit in this view, which portrays the family as the main stakeholder, is the idea that family stakeholders are relatively insulated from the pressures external stakeholders might exert on the firm because of their strong ownership position, which shields them from outside pressures. However, new research has challenged this view, finding that family firms are more responsive to the claims of external stakeholders who do not have a direct link with the company. The literature presents several reasons for the claim that family firms exhibit an innate motivation to satisfy the demands of external stakeholders. First, since social and reputational sanctions affect not only the company but also the family name (Adams et al., 1996; Dyer & Whetten, 2006; Ward, 1987), family firms should be expected to be particularly concerned about legitimacy and reputation. They are therefore more likely to be responsive to external claims to avoid being stigmatized as an irresponsible corporate citizen, even if there are no direct financial rewards for doing so. For this reason, Zellweger & Nason (2008) argued that the level of analysis when understanding stakeholder relationships in family businesses should include not only the individual and family but also the society at large. Second, family firms have a natural tendency to create and protect long-term relationships with external stakeholders like suppliers and customers in order to accumulate social capital and reserves of goodwill (Carney, 2005). These relationships may also serve as a form of social insurance, protecting the firm's assets in times of crisis (Godfrey, 2005), so that when damage occurs, stakeholders are more likely to give the firm the benefit of the doubt. Third, because family firms often enjoy a longtime horizon and are not pressured by short-term results, they are more likely to adopt patient strategies that involve building relationships with stakeholders (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Empreendedorismo

O papel da família nos novos empreendimentos

A participação da família na criação de novos negócios é **Fonte:** Gómez-Mejía et al., (2011a) pág. 684-685.

The neglect of family in research about the new venture creation process is

importante, porque uma proporção considerável dos novos negócios é formada por dois ou mais pessoas com lacos familiares e as microempresas tendem a trabalhar de casa, o que significa que os recursos da família são empregados na empresa e que possivelmente todos os moradores da casa estão envolvidos no negócio de alguma forma. Na família, as empresas encontram apoio com a mobilização de recursos financeiros e humanos, pois na fase de start-ups não contam com ativos financeiros e materiais e enfrentam a baixa legitimidade e alta incerteza.

surprising, particularly in light of two sets of empirical findings. First, a sizeable proportion of new businesses are founded by two or more related individuals. [...] Chua et al. (1999) showed that most firms start out with substantial family involvement. More recently, two separate surveys involving thousands of Spanish firms by Mayo et al. (2009) and Mayo et al. (2011) found that most micro firms with fewer than five employees tend to operate from home. This means that family resources are invested in the enterprise, and that most likely all members of the household are involved in the business in some way. Faced with the challenge of being both new and small, startups often lack financial and material assets (Hannan & Freeman, 1984) and face low legitimacy and high uncertainty (Gartner et al., 1992), which make it difficult to attract external resources. Under these circumstances, new ventures typically rely on family resources so that the risk of investing is spread across the entire family (Gartner et al., 1992).

Empreendedorismo corporativo

Os gestores/proprietários tendem a buscar posições adequadas para tantos membros da família quanto fosse possível e, para isso, tentam lançar novos empreendimentos ou divisões da empresa. O empreendedorismo corporativo das empresas familiares pode ser uma estratégia adequada para os gestores/proprietários uma vez que a família atinge o objetivo nãoeconômico de prover emprego para os familiares e assegurar o controle da empresa acomodando a nova geração. Contudo, para preservar a riqueza socioemocional possivelmente o empreendedorismo é restrito às atividades já realizadas pela família.

Fonte: Gómez-Mejía et al., (2011a) pág. 685.

Several scholars have suggested, however, that family owners will want to find suitable positions for as many family members as possible and will try to do so by launching a new venture or division within the company (Barach, 1984; Miller et al., 2003). Family firms evolve from family entrepreneurs, to larger familyowned entities, to family groups (Habbershon, 2006). In this way, from a socioemotional wealth perspective, corporate entrepreneurship via new venture creation may be a suitable strategy for family owners, since it helps the family achieve the non-economic goals of providing jobs to an expanded family cadre and ensures continued family control by accommodating each new generation.

Quadro 2-6: Características distintivas das empresas familiares associadas à socioemotional wealth.

2.2 TEORIA DE FLECK SOBRE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

O crescimento organizacional é um processo central para a existência das organizações (Fleck, 2009), porém pouco compreendido. Whetten (1980) destaca que geralmente o crescimento é tratado como sinônimo de efetividade, que uma organização maior é melhor e que existe uma correlação entre tamanho e longevidade das organizações. Contudo, após uma análise mais profunda do processo de crescimento, Fleck (2009) afirma que o crescimento nem sempre é saudável, pois pode esconder as deficiências que levarão as organizações a sucumbir.

Entretanto, longe de ser indesejado, o processo de crescimento é central para a existência das organizações (Fleck, 2009). Neste sentido, Fleck (2009) afirma que o crescimento saudável não é um estado final e sim um estado potencial que deve perseguido enquanto a organização nutre a propensão para a autoperpetuação, que por sua vez é o resultado de dois processos concomitantes: o crescimento contínuo (Chandler, 1977) e existência continuada (Selznick, 1957).

2.2.1 O processo de crescimento organizacional

O crescimento das organizações é um processo de mudança em que a organização e o ambiente se transformam qualitativamente e quantitativamente de uma forma dinâmica (Fleck, 2017). Este processo de crescimento das organizações, sob uma perspectiva longitudinal, compreende antecedentes que precedem a expansão da organização e as consequências que a expansão ocasiona (Fleck, 2017).

Antecedentes ao processo de crescimento

Os antecedentes do processo de crescimento compreendem atividades empreendedoras que iniciam com a identificação de oportunidades (Fleck, 2017). As oportunidades empreendedoras estão relacionadas à desequilíbrios, pois são os desequilíbrios que sinalizam a necessidade ou permitem estímulos para a mudança. Dessa forma, eles representam oportunidades para corrigir ou modificar o *status quo* (Fleck, 2017). Mais ainda, Fleck (2017) afirma que na ausência de desequilíbrios, e a menos que um desequilíbrio crie outro desequilíbrio, o crescimento não pode existir; e na ausência de indivíduos que possam identificar ou criar os desequilíbrios e agir sobre os desequilíbrios o crescimento não existe. Sendo assim, as fontes de oportunidades empreendedoras têm haver com busca de desequilíbrios e o

crescimento requer serviços empreendedores (Penrose, 1959) de indivíduos capazes de identificar os desequilíbrios e agir sobre eles.

Nas organizações os desequilíbrios podem ser identificados nos recursos subutilizados da organização (Chandler, 1977; Penrose, 1959). Estes recursos subutilizados constituem uma folga (Fleck, 2009) e ocorrem devido à indivisibilidade dos recursos adquiridos pela organização (Penrose, 1959). Na presença dos serviços empreendedores (Penrose, 1959) e de motivações produtivas na condução da expansão (Chandler, 1977) para sanar o desequilíbrio causado pelos recursos subutilizados, aproveitando a folga de recursos, tem início a um círculo virtuoso que aumenta a eficiência operacional e realimenta a folga da organização com novas sobras de recursos para serem empregados em outros processos de expansão (Fleck, 2009), conforme Figura 2-3.

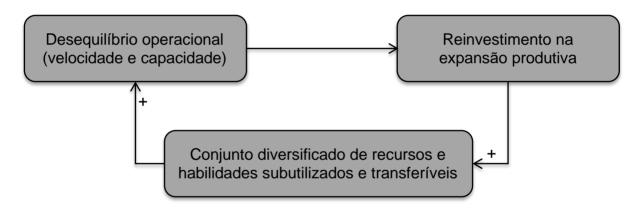


Figura 2-3: Mecanismo de auto reforço do crescimento contínuo.

Fonte: Fleck, 2003.

O processo de crescimento

Nas organizações, o processo de crescimento é comumente medido por variáveis quantitativas, como a variação da receita, do lucro, da produção, da produtividade, e, entre o público em geral, é adotado rapidamente como um indicador da saúde das organizações. Enquanto, as dimensões quantitativas focam em "quanto" as organizações crescem, as dimensões qualitativas focam em "como" as organizações crescem (McKelvie & Wiklund, 2010). Em relação a "como" as organizações crescem, McKelvie & Wiklund (2010) distinguem 3 (três) formas: o crescimento orgânico, em que a organização cresce a partir de dentro; o crescimento por aquisição, em que a organização cresce absorvendo outras; e o crescimento híbrido, que é uma combinação dos dois anteriores.

Fleck (2017) complementa a visão de McKelvie & Wiklund (2010) sobre "como" as organizações crescem propondo 5 (cinco) processos de crescimento, conforme a Quadro 2-7. Os primeiros dois processos são o inercial e o dialético que constituem os polos opostos quantitativo e qualitativo, pois a replicação constitui o modo inercial de crescimento e a criação de novas propriedades, elementos e configurações caracteriza o modo dialético de crescimento. Outros dois processos de crescimento são o interacional e o estrutural, que se distinguem pelo nível em que as mudanças relacionadas ao acrescimento acontecem, pois no modo interacional as mudanças acontecem em apenas um nível através da cooperação ou competição pela aquisição de recursos escassos, enquanto no modo estrutural, o surgimento de novas propriedades, que afetam o todo e suas partes, impulsionam o crescimento. Finalmente, o último processo de crescimento é o de indução externa, quando um evento externo é condição suficiente para impelir o crescimento.

Modos de crescimento	Descrição	Tipo de mudanças	Exemplos de crescimento
Inercial	Sequencia contínua de estados que diferem entre si apenas no que se refere a quantidades.	Replicação. Uso repetitivo de procedimento e comportamentos existentes produzindo mais das mesmas coisas.	Expansão de uma cadeia de lojas; franquiar um modelo de negócio.
Dialético	Determinação do crescimento pelos conflitos internos e subsequente síntese dos componentes opostos essenciais.	Inovação dialética. Resolução de conflitos trazendo o novo. Solucionar desajustes produz uma nova propriedade.	Crescimento executado por meio da customização em massa dos processos da empresa. Inovação disruptiva. Descobertas de pesquisa e desenvolvimento.
Interacional	Determinação do crescimento por ações mútuas (competitivas/cooperativas). Existe interdependência mútua entre os participantes.	Interdependência. Interdependência coisa do mesmo tipo, que competem por recursos escassos (competição) e/ou compartilham os mesmos objetivos (cooperação).	Aumento da participação de mercado pela conquista da participação de concorrentes ou pela aliança com rivais ou complementares.
Estrutural	Determinação das partes pelo todo e vice-versa. O crescimento de uma empresa (poder, competitividade) é determinado pelo estrutura total da coleção (indústria) que ela pertence. O todo é então determinado pelos indivíduos.	Emergente. Interdependência entre o todo (indústria) e seus constituintes (empresas). É necessária uma mudança em múltiplo níveis.	Processo de co- evolução conectando unidades de negócio e empresas; empresas e indústrias; indivíduos e unidades de negócio; indústrias e sociedade, etc.

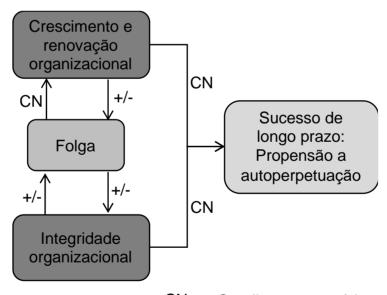
Indução	Determinação da estratégia	Causal. Fatores externos	Aumento (redução) na
externa	de crescimento da empresa	são suficientes para	demanda dos produtos
	por choques exógenos.	ocasionar a mudança.	ou serviços da empresa
		-	em virtude de melhoria
			(piora) das condições
			econômicas.

Quadro 2-7: Tipologia de modos de crescimento.

Fonte: Fleck, 2017.

Consequências do processo de crescimento

O processo de crescimento traz consequências para as organizações, seus membros e o ambiente em que ela está inserida, pois, à medida que a organização cresce, os tipos e as dimensões dos problemas que os gestores têm de lidar podem variar (Fleck, 2017). A forma como as organizações lidam com as consequências do crescimento que irão afetar as suas chances de sobreviver (Fleck, 2017) uma vez que colocam em movimento o mecanismo de renovação-folga-integridade, conforme a Figura 2-4 (Fleck, 2009).



CN - Condição necessária

Figura 2-4: Mecanismo renovação-folga-integridade.

Fonte: Fleck, 2009.

Fleck (2009) apresenta dois tipos de organização ideais, a organização que se autoperpetua e a organização que se autodestrói, baseados na forma como as organizações que lidam com as consequências do crescimento. Estes dois tipos ideais representam dois extremos de um intervalo. Devido à infinidade de respostas

possíveis para as consequências do crescimento, as organizações ficam situadas entre estes polos sem realmente atingir estes tipos ideais (Fleck, 2009).

O crescimento contínuo e a renovação organizacional, presentes no mecanismo renovação-folga-integridade, dependem das oportunidades empreendedoras associadas à existência de desequilíbrios resultantes dos recursos subutilizados da organização (Chandler, 1977; Penrose, 1959) e da ação dos gestores (Fleck, 2017) através dos serviços empreendedores (Penrose, 1959) e de motivações produtivas na condução da expansão (Chandler, 1977). Este processo de crescimento contínuo gera meios para a organização lidar com as mudanças no ambiente sob a forma de folgas, que são explicitadas em novos desequilíbrios pelo excesso de novos recursos após um ciclo de expansão, e, por isso, é condição necessária para a autoperpetuação (Fleck, 2009).

O crescimento contém ameaças à integridade das organizações (Selznick, 1957). A pressão dos custos fixos nos fluxos de caixa das organizações pode levar a expansões que produzem um maior uso dos recursos, mas em atividades menos rentáveis (Chandler, 1977), reduzindo a eficiência na geração de folga de recursos. Além disso, o processo de crescimento pode gerar pressões provenientes de rivalidades internas (Selznick, 1957), falta de cooperação (Barnard, 1938), falta de coordenação (Lawrence & Lorsch, 1967), formulação de estratégia e resolução de problemas sem o conhecimento necessário da situação (Selznick, 1957), deficiência no recrutamento recursos humanos (Selznick, 1957) e conflitos de interesses (Jensen & Meckling, 1976; Daily, Dalton, & Cannella, 2003; Gomes & Gomes, 2007; Almeida, 2007; Matten & Moon, 2008) que, se não administradas, têm potencial para colocar em risco a integridade das organizações, levando um processo de fragmentação e autodestruição. Dessa forma, preservar a integridade se torna um requerimento para a propensão a autoperpetuação (Fleck, 2009).

As organizações devem lidar com as consequências do crescimento para fomentar concomitantemente crescimento contínuo e a renovação organizacional e a integridade organizacional (Fleck, 2009). Fleck (2009) trata as consequências do crescimento sob a forma de cinco desafios à organização que interagem com o mecanismo de renovação-folga-integridade: o desafio de empreender, o desafio de navegar no ambiente, o desafio de gerir a diversidade, o desafio de provisionar recursos humanos e o desafio de gerir a complexidade (Fleck, 2009). Os desafios são apresentados na Quadro 2-8.

Categoria do Desafio	Descrição do desafio		
Desailo	-	Autodestruição	Autoperpetuação
Empreender	Promover o empreendedorismo contínuo, fomentando o desejo da firma de perseguir expansões criadoras de valor e reforçadoras da busca por novas expansões, enquanto também previne a superexposição ao risco.	Baixo (baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, habilidade em levantar fundos e julgamento, usando movimentos nulos ou com motivações defensivas)	Alto (altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, habilidade em levantar fundos e julgamento, usando movimentos produtivos ou com motivações híbridas)
Navegar no Ambiente	Relacionar-se com os múltiplos interessados na organização para assegurar a captura de valor e a legitimidade organizacional.	Passivo (Monitoramento ruim, uso tardio ou inadequado de estratégias de resposta)	Ativo (Monitoramento regular e uso oportuno e adequado de estratégias de resposta)
Gerir a Diversidade	Sustentar a integridade da organização em face do aumento de conflitos e rivalidades.	Fragmentação (Fracasso em estabelecer relacionamentos integradores e capacidades de coordenação)	Integração (Sucesso em desenvolver relacionamentos integradores e capacidades de coordenação)
Provisionar Recursos Gerenciais	Equipar a firma constantemente com recursos humanos adequadamente qualificados.	Tardio (Ações tomadas no momento ou depois dos fatos)	Planejado (Ações planejadas com antecedência)
Gerir a Complexidade	Gerenciar questões complexas e resolver problemas de complexidade crescente, evitando riscos à existência da organização.	Ad-hoc (Fraca capacidade de solução de problemas, mantendo buscas rápidas por soluções e impedindo o aprendizado)	Sistemático (Forte capacidade de solução de problemas, promovendo buscas compreensivas por soluções e fomentando o aprendizado)

Quadro 2-8: Os cinco desafios do crescimento.

Fonte: Fleck, 2009

Respostas adequadas dos gestores aos desafios são condições necessárias para que as organizações sigam saudáveis em busca da autoperpetuação. Mais especificamente, as respostas ao desafio de gerir a complexidade interferem nos demais desafios. As respostas aos desafios de empreender e de navegar no ambiente influenciam mais diretamente o crescimento e a renovação organizacional, enquanto as respostas aos desafios de gerir a diversidade e de provisionar recursos gerenciais afetam a integridade organizacional (Fleck, 2009).

Finalmente, o crescimento e a renovação organizacional e a integridade organizacional são apontados por Fleck (2009) como condições necessárias para o sucesso de longo prazo e a propensão à autoperpetuação da organização, conforme a Figura 2-5.

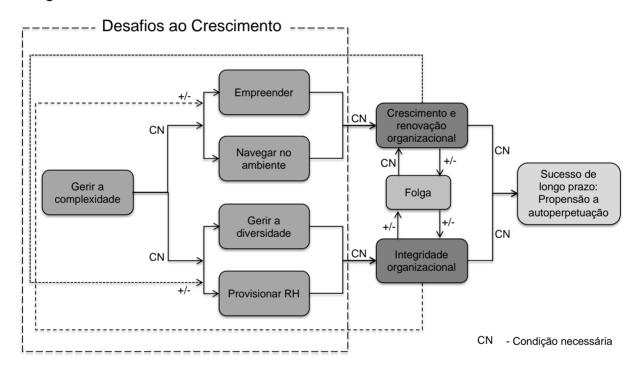


Figura 2-5: Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento da Autoperpetuação Organizacional Fonte: Fleck, 2009.

2.2.2 Desafio de Empreender

O desafio de empreender consiste em desenvolver, na organização, a propensão para se expandir continuamente. Isto engloba o desejo da firma de tomar risco, de buscar formas de evitar riscos desnecessários enquanto expande e a manutenção de um crescimento contínuo, ao invés de um crescimento pontual (Fleck, 2009).

Empreender, para aumentar as chances de produzir um crescimento contínuo, está relacionada aos movimentos da expansão produtiva, que dão origem a economias de escala, escopo e velocidade (Chandler, 1977). Ao contrário dos movimentos de expansão defensivos (Chandler, 1977), que visam proteger o negócio existente e reduzir as incertezas, dos movimentos híbridos (Fleck, 2009), que buscam proteger o mercado enquanto melhoram a eficiência, e dos movimentos nulos (Fleck, 2009), que não geram proteção ou eficiência, os movimentos de expansão produtiva colocam em andamento processos de reforço e geram novas possibilidades para expansão e criação de valor (Penrose, 1959; Chandler, 1977).

A competência gerencial e a competência empreendedora dos gestores são habilidades distintas. A competência gerencial é demonstrada na capacidade de organizar os recursos da organização para alcançar seu objetivo. A competência empreendedora dos gestores é materializada nos serviços empreendedores de versatilidade, ambição, julgamento e habilidade de obter fundos (Penrose, 1959). Assim como os movimentos de expansão produtiva (Chandler, 1977), os serviços empreendedores (Penrose, 1959) são associados à capacidade da organização de criar valor e executar novas ideias (Fleck, 2009).

O primeiro serviço empreendedor é **versatilidade empreendedora**, que é uma questão de imaginação e visão. A pessoa que possui versatilidade empreendedora busca ideias empreendedoras, que utilizam os recursos ao alcance da organização e que não sejam um lugar comum ou impraticáveis, de forma a criar valor para a organização (Penrose, 1959).

A especificidade dos serviços de versatilidade empreendedora pode fazer com que este serviço esteja ausente na organização, mesmo quando os serviços gerenciais necessários para a sua gestão eficiente estão disponíveis. Isso porque, os gestores satisfeitos em realizar o trabalho em suas áreas de conhecimento podem não identificar, considerar e/ou ter a ambição de perseguir as oportunidades de expansão que estejam disponíveis para a organização (Penrose, 1959).

O segundo serviço empreendedor é a **habilidade de obter fundos**, que está relacionada às dificuldades das organizações obterem os recursos necessários para a sua expansão. Esta dificuldade é apontada como um dos principais fatores que limitam o crescimento. Contudo, a legitimidade desta explicação é limitada uma vez que há exemplos de organizações pequenas e pouco conhecidas que são capazes de obter os recursos necessários para os seus projetos de crescimento (Penrose,

1959).

A habilidade de obter fundos se fundamenta na capacidade dos recursos empreendedores criarem confiança junto aos investidores, financiadores e fornecedores e permite que as organizações obtenham capital independentemente do seu tamanho e das adversidades externas, como crises econômicas. Entretanto, esta habilidade é muito particular, possivelmente rara, e pode não estar relacionada com os tipos de serviços gerenciais necessários para o funcionamento eficiente da organização (Penrose, 1959).

A **ambição** empreendedora está relacionada ao desejo dos gestores de obter lucro. Contudo, está ambição é afetada por outros interesses e dão origem a dois tipos gerais de ambição empreendedora: *product-minded* ou *workmanship-minded* e *empire-builder*. Estes dois grupos se distinguem pela forma como buscam aumentar seus ganhos (Penrose, 1959).

Os gestores com a ambição *product-minded* ou *workmanship-minded* buscam o crescimento das organizações como produtoras e distribuidoras de bens e serviços. Seus interesses estão direcionados para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, a redução de custos, o desenvolvimento de novas tecnologias, a introdução de novos produtos e a entrada em novos mercados. O empreendedor *product-minded* ou *workmanship-minded* tem orgulho da sua organização e considera que a melhor forma de aumentar os lucros é pela melhoria e extensão das atividades da sua organização (Penrose, 1959).

Por outro lado, a ambição empreendedora *empire-builder* visa criar um poderoso império industrial. O empreendedor *empire-builder* se preocupa com o desenvolvimento e a melhoria da qualidade do produto como uma necessidade para manter sua posição competitiva. Entretanto, estas atividades são delegadas para outras pessoas nas organizações, porque ele está mais preocupado com a expansão do negócio pela aquisição ou eliminação de competidores por outros meios que não a competição no mercado. Para alcançar os resultados desejados, o empreendedor *empire-builder* precisa ter iniciativa, ser agressivo, ter inteligência, para barganhar e se desvencilhar dos competidores, ter instinto para manipulações financeiras e um julgamento afiado para precificar o valor de outras organizações e o montante que ele estaria disposto a desembolsar para adquiri-la (Penrose, 1959).

O julgamento empreendedor é um serviço que não está baseado apenas na imaginação, bom senso, autoconfiança e outras qualidades pessoais. Está

intimamente relacionado à capacidade de reunir informações, usar as fontes de consulta disponíveis e considerar os efeitos dos riscos e das incertezas e as expectativas de crescimento da organização (Penrose, 1959).

O comportamento da organização é fundamentado não em fatos objetivos, mas sim nas expectativas que os gestores têm sobre o futuro. São as expectativas criadas pelo julgamento dos gestores sobre as informações coletadas que acabam por determinar o comportamento da organização. Sendo assim, o bom desempenho da organização depende não somente da capacidade de executar seus planos, mas também de julgamentos adequados das condições que a enfrentará no futuro, que são feitos pelos empreendedores (Penrose, 1959).

2.2.3 Desafio de navegar no ambiente

O desafio de navegar no ambiente é sobre como a organização lida com seus múltiplos *stakeholders* em um ambiente em constante mudança. Enquanto o desafio de empreender enfatiza a criação de valor, este desafio enfatiza a captura de valor contínua e a legitimação da organização (Fleck, 2009).

As respostas abrangentes a este desafio compreendem o monitoramento do ambiente (Penrose, 1959), para identificar oportunidades de captura de valor e detectar as ameaças que coloquem em risco a captura de valor e/ou sua legitimidade da organização, e o uso adequado das respostas estratégicas (Oliver, 1991), para lidar com as demandas dos *stakeholders*. Por outro lado, falhar no desafio de navegar no ambiente pode colocar a organização em risco, seja pela perda de oportunidades para capturar valor ou pela falta de reação às mudanças no ambiente ou às ameaças à legitimidade da organização (Fleck, 2009).

O ambiente é uma imagem construída por cada gestor que serve de base para a tomada de decisões. Sendo assim, o **monitoramento do ambiente** é importante para formar uma imagem adequada do ambiente e das mudanças em andamento, que podem alterar a importância dos recursos disponíveis na organização. Contudo, a habilidade do gestor perceber o ambiente e tirar vantagem das oportunidades depende dos recursos existentes na organização (Pensorse, 1959).

Com base nas informações obtidas através do monitoramento do ambiente o gestor pode fazer uso de um conjunto de respostas estratégicas adequadas (Fleck, 2009). Estas **respostas estratégicas** têm como objetivo moldar o ambiente,

neutralizar as pressões ou ajustar a organização às demandas dos *stakeholders* (Oliver, 1991).

As estratégias para moldar o ambiente incluem a manipulação, que tem o objetivo de alterar o conteúdo das pressões ou exercer poder sobre as fontes de pressão, por meio da cooptação, da influência e do controle dos *stekaholders*, e o confronto, que denota a rejeição às normas e expectativas externas, usando as táticas de ignorar, desafiar e atacar as regras e os *stakeholders* (Oliver, 1991).

A estratégia para neutralizar as pressões institucionais é adotada para evitar que a organização necessite se adequar a alguma pressão ou demanda externa através da ocultação das inconformidades, da prevenção das inspeções e da fuga, com a alteração dos objetivos internos para evitar as mudanças (Oliver, 1991).

Finalmente, as respostas estratégicas para ajustar a organização consistem na aceitação, quando a organização se adequa às pressões externas, seja pelo hábito inconsciente, pela imitação ou pela conformidade, em que são incorporados ou obedecidos aos valores, normas ou requisitos, e na negociação, em que a organização confronta demandas ou expectativas institucionais diferentes dos seus objetivos internos, utilizando o balanceamento, com a acomodação das múltiplas demandas dos *stakeholders*, a pacificação, em que há conformidade parcial com as expectativas de um ou mais *stakeholders*, e com a barganha, em que a organização exige concessões das fontes de pressão para atender às suas demandas e expectativas (Oliver, 1991).

2.2.4 Desafio de gerir a diversidade

As organizações experimentam o aumento da diversidade da força de trabalho, de estruturas organizacionais e de negócios. Sendo assim, o desafio de gerir a diversidade está relacionado à manutenção da integridade da organização à medida que ela cresce. Organizações em crescimento experimentam oportunidade e problemas relacionados ao aumento da diversidade, por exemplo da força de trabalho, das estruturas organizacionais e dos negócios (Fleck, 2009).

As organizações que desfrutam de uma força de trabalho heterogênea, em que a mão de obra possui diversidade de formações e habilidades têm potencial para obter performances superiores as organizações homogêneas, uma vez que a combinação da diversidade de conhecimentos e ferramentas pode ser mais poderosa que os

mesmos separadamente (Page, 2007).

Responder adequadamente ao desafio de gerir a diversidade envolve a coordenação adequada da diversidade, para promover a criação de laços, tanto pelo compartilhamento dos recursos homogêneos quanto pela troca e/ou combinação dos recursos heterogêneos. A capacidade de coordenação capaz de criar laços inclui a criação de mecanismos de coordenação como forças tarefas e departamentos de integração (Fleck, 2009). Estes laços criados pelo compartilhamento, troca ou combinação compreendem itens tangíveis como produtos, instalações, pessoal e serviços como também intangíveis como marca, reputação, mitos organizacionais (Selznick, 1957).

Através de processos de padronização, os laços podem promover economias de escala, escopo e velocidade (Chandler, 1977). Os laços podem conferir a toda a organização vantagens competitivas, pois geram recursos difíceis de imitar ou substituir, valiosos e raros (Barney,1991). Finalmente, os laços reforçam a integridade da organização e, consequentemente, sua propensão à autoperpetuação (Fleck, 2009).

Falhar no desafio de gerir a diversidade, ou seja, falhar na coordenação e na criação dos laços entre as áreas da organização, pode por um lado conduzir ao aumento dos conflitos e das rivalidades que reduzem a cooperação entre os membros da organização e aumentam a predisposição para busca por autonomia, colocando em risco a integridade da organização (Fleck, 2009).

2.2.5 Desafio de prover recursos gerenciais

O desafio de provisionar recursos gerenciais consiste em equipar a organização de forma estável com recursos gerenciais adequadamente qualificados, através da antecipação das necessidades, da formação, da retenção, do desenvolvimento e da renovação desses recursos (Fleck, 2009).

A organização pode ser vista como uma coleção de recursos produtivos, entre estes recursos estão os indivíduos, que fornecem seus serviços para a organização. Sendo assim, ao considerar os indivíduos que gerem a organização como um recurso, a taxa de expansão da organização seria limitada, no geral, por sua capacidade de obter recursos produtivos e, em particular, pela quantidade e qualidade dos serviços prestados pelo grupo de indivíduos que formam a organização

(Penrose, 1959).

As oportunidades de fazer o movimento para obter uma posição de destaque no ambiente competitivo são passageiras e investimentos na infraestrutura, marketing e distribuição não são suficientes para o crescimento da organização. Há necessidade de formar uma equipe gerencial (Chandler, 1990). O grupo de indivíduos, que formam a organização, desenvolveu a experiência de trabalharem juntos e, por isso, cada um deles fornece serviços administrativos valiosos para a organização, que não podem ser fornecidos por um novo funcionário. Estes serviços administrativos possibilitam o trabalho em equipe e determinam a eficiência da organização (Penrose, 1959). Sendo assim, os empreendedores deveriam investir em gerentes de médio e baixo escalões, para coordenar a produção e distribuição, e em gerentes de alto escalões, para organizar e monitorar as operações e para planejar a alocação dos recursos visando atividades futuras (Chandler, 1990).

É improvável que a organização cresça eficientemente a partir de um certo ponto, apenas estendendo sua hierarquia e contratando novos recursos humanos, sem a experiência prévia de trabalho na equipe da organização (Penrose, 1959). Os primeiros a entender a necessidade e fazer os investimentos necessários na formação dos seus gestores cresceram e mantiveram uma posição de destaque em suas indústrias (Chandler, 1990).

Falhar em responder ao desafio de provisionar recursos gerenciais pode reduzir a eficiência e enfraquecer a integridade da organização. A resposta antecipada ao desafio de provisionar recursos gerenciais requer que a organização identifique suas necessidades futuras e planeje suas ações para se equipar com os recursos humanos necessários. Ao contrário, a resposta tardia é uma reação aos fatos, não desenvolve recursos com experiência de trabalho na organização e capazes de prestar os serviços administrativos com a mesma eficiência do grupo administrativo que já atua na organização (Fleck, 2009).

2.2.6 Desafio de gerir a complexidade

O desafio de gerir a complexidade está relacionado ao gerenciamento de questões complexas e com a solução de problemas que envolvam um grande número de variáveis interdependentes, com objetivo de evitar que a existência da organização seja colocada em risco devido a falhas no entendimento das situações (Fleck, 2009).

A organização se torna mais complexa à medida que ela cresce e quando mais complexa, mais vital é a **solução sistemática dos problemas**, para evitar que a organização tenha sua integridade ameaçada, por causa da avaliação parcial das situações (Selznick, 1957). A solução sistemática de problemas requer procedimentos sistemáticos de coleta de dados, análises, tomada de decisões e implementação, afetando a qualidade das respostas de todos os demais desafios. (Fleck, 2009).

Respostas abrangentes para o desafio de gerir a complexidade, promovem uma compreensiva busca por soluções e fomentam o aprendizado, contribuindo com capacidades necessárias para enfrentar os desafios de empreender, navegar no ambiente, gerir a diversidade e provisionar recursos gerenciais. Por outro lado, as respostas inadequadas, com a solução de problemas de forma pontual, favorecem a busca rápida de soluções e impedem o aprendizado, causando prejuízos à organização e colocando em risco a continuidade da sua existência (Fleck, 2009).

2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE AS TEORIAS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E A TEORIA DE FLECK

A orientação para o longo prazo é um ponto central desta revisão de literatura a começar pelas teorias sobre as empresas familiares que as associam à busca pela continuidade (Gómez-Mejía et al., 2007), investimentos com horizontes mais longos (Sirmon & Hitt, 2003) e transmissão da riqueza socioemocional para as próximas gerações (Gómez-Mejía et al., 2011a); e chegando à teoria de Fleck (2009). A partir desta orientação para o longo prazo é feita uma síntese das teorias das empresas familiares – teoria da agência, stewardship, resource based view e socioemotional wealth – e a teoria de Fleck (2009).

A síntese apresentada aqui propõe o tratamento das empresas familiares como sistemas família-empresa compostos por dois (2) subsistemas isomorfos baseados no mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2009), o subsistema família e o subsistema empresa, que trocam recursos entre si através das suas folgas. O tratamento das empresas familiares como sistemas (Bunge, 1996) e a sua decomposição nos subsistemas família e empresa aliados ao emprego do mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2009) serviu de base para a análise dos efeitos das características distintivas na performance destas empresas e para o desenvolvimento de uma tipologia para as empresas familiares.

2.3.1 A família como uma organização

A teoria de Fleck (2009) trata sobre as organizações e, ao reconhecer a família como uma organização, é possível discutir o crescimento e renovação; e a integridade familiar a partir do mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2009), conforme a Figura 2-6. Contudo, os desafios impostos pelo crescimento (Fleck, 2009), exibidos na Figura 2-5, foram traduzidos para a realidade das organizações familiares. Dessa forma, os desafios do crescimento (Fleck, 2009) são melhores representados na realidade das organizações familiares como os desafios de cultivar a família, direcionar a família, coordenar diversidade familiar, engajar a família e gerir os interrelacionamentos familiares.

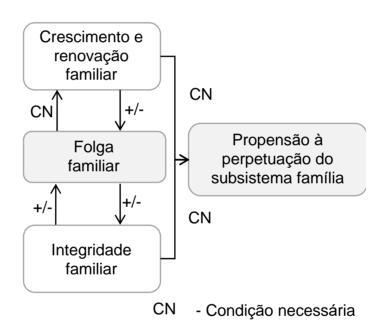


Figura 2-6: Mecanismo renovação-folga-integridade aplicado à família.

Desafio de cultivar a família

O desafio de cultivar a família se assemelha ao desafio de empreender à medida que depende da identificação de oportunidades de crescimentos (Fleck, 2017). Para isso, os gestores/proprietários, no papel de chefe da família, devem demostrar os serviços empreendedores (Penrose, 1959) — versatilidade, capacidade de obter de fundos, ambição e capacidade de julgamento — também na condução dos assuntos familiares.

Respostas abrangentes para o desafio de cultivar a família englobam o

crescimento em quantidade e qualidade dos membros da família através da versatilidade empreendedora (Penrose, 1959) para a identificação de oportunidades para melhorar a condição de vida da família, como por exemplo o deslocamento geográfico e a educação das futuras gerações, a obtenção de fundos (Penrose, 1959) para a realização dos projetos familiares, a ambição empreendedora (Penrose, 1959) de querer a melhor infraestrutura e educação para os familiares e o julgamento empreendedor (Penrose, 1959) para correr riscos e ainda evitar a exposição desnecessária da família às incertezas. Estas respostas abrangentes alinham com a stewardship, especialmente no que se refere à continuidade (Gómez-Mejía et al., 2007).

Respostas limitadas ao desafio de cultivar a família envolvem movimentos defensivos (Chandler, 1977) apenas para manter ou minimizar a redução da capacidade expandir a família em termos de quantidade e qualidade dos seus membros e se assemelham às escolhas estratégicas da *socioemotional* wealth (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a) limitadas pela percepção do risco de reduzirem a riqueza socioemocional da família. Estas limitações, a priori, das opções dos gestores/proprietários por conterem riscos inerentes de reduzirem a riqueza socioemocional da família, não contribuem para formulação de respostas adequadas ao desafio de cultivar a família.

Desafio de direcionar a família

O desafio de direcionar a família se relaciona ao desafio de navegar no ambiente à medida que envolve o monitoramento (Penrose, 1959) do ambiente, dos familiares e dos agregados à família para evitar comportamentos autodestrutivos e/ou desagregadores da família através da aplicação de respostas estratégicas (Oliver, 1991) adequadas com objetivo de moldar o ambiente, neutralizar as pressões ou ajustar (Oliver, 1991) a família às situações encontradas.

Respostas abrangentes para o desafio de direcionar a família são proativas e visam identificar e mitigar ou neutralizar riscos à família por meio do monitoramento (Penrose, 1959) e da aplicação das respostas estratégicas (Oliver, 1991). Isto depende da capacidade dos gestores/proprietários desenvolverem seu capital social cognitivo (Sirmon & Hitt, 2003), para influenciar os familiares através de suas histórias compartilhadas; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003), com objetivo de congregar outras famílias que enfrentam as mesmas questões para tomarem ações conjuntas; e capital social relacional (Carney, 2005), para evitar ou mitigar os impactos

de ações e/ou obter informações e benefícios do governo através de relacionamentos com integrantes da administração pública ou da inserção de familiares no governo.

As respostas inadequadas ao desafio de direcionar a família são reativas pela falta da monitoração (Penrose, 1959) e limitam as possibilidades de respostas estratégicas (Oliver, 1991) das famílias. Neste sentido, receber e atender as demandas dos familiares e dos *stakeholders* externos (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a), como apresentado na *socioemotional wealth*, é inadequado porque não compreende a monitoração (Penrose, 1959) e limita-se a tentar controlar os danos aos familiares e à legitimidade e à reputação da família.

Desafio de coordenar diversidade familiar

As famílias tendem a crescer a partir do gestor/proprietário através dos seus filhos, netos e assim por diante. Com o passar do tempo, o aumento de familiares pode aumentar a diversidade de interesses, a gerar rivalidades (Fleck, 2009) na família e, com isso, abrir caminho para os comportamentos indesejados descritos na teoria da agência, como altruísmo assimétrico (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Mais ainda, diferente do que ocorre em outras organizações, como as empresas, em que os membros são selecionados e podem ser desligados, nas famílias os membros não são selecionados e não podem ser desligados, gerando o desafio de coordenar diversidade familiar que se forma à medida que a família cresce.

Respostas abrangentes para o desafio de coordenar diversidade familiar estão associadas à capacidade dos gestores/proprietários encontrarem formas de controlar a rivalidade (Fleck, 2009) e criar laços (Selznick, 1957) entre os familiares para manter integridade da família. Para isso, dependem da disposição dos gestores/proprietários de colocar a família como principal stakeholder (Gómez-Mejía et al., 2011a), desenvolver o capital social cognitivo (Coleman, 1988), baseado em linguagens e narrativas compartilhadas, e aproveitar os aspectos positivos do envolvimento familiar nas iniciativas da família para gerar compromisso (Donnelley, 1964; Horton, 1986), relações mais amigáveis, calorosas e íntimas (Horton, 1986), motivação (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005) e uma perspectiva de longo prazo (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005).

As respostas limitadas ao desafio de coordenar diversidade familiar não mitigam os desalinhamentos dos interesses e as rivalidades entre os familiares. Nas famílias, além do aumento da diversidade pelo crescimento do número de familiares e, possivelmente, dos interesses divergentes entre ele, a existência de culturas flexíveis

e inclusivas (Miller *et al.*, 2008) excessivamente informais permite inserir familiares com visões antagônicas que podem originar o desenvolvimento de comportamentos altruístas assimétricos (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) que minam as iniciativas da família e exijam o comprometimento dos recursos da família para satisfazer às demandas dos grupos familiares rivais.

Desafio de engajar a família

O desafio de engajar a família está relacionado à inclusão e manutenção dos familiares na família, evitando a debandada dos seus membros para outras famílias e, consequentemente, o desaparecimento da família como uma organização. Sendo assim, os gestores/proprietários, conhecedores das necessidades da família e das capacidades dos seus membros, precisam preparar as gerações seguintes tanto em termos da quantidade, engajando nas atividades familiares e evitando a evasão, quanto em termos da qualidade da formação educacional e moral, segundo os preceitos da família.

Respostas abrangentes do desafio de engajar a família englobam o envolvimento dos membros nas atividades familiares tanto sociais quando profissionais. Além disso, entre os aspectos positivos do envolvimento familiar para o capital humano, está o engajamento precoce dos familiares nos assuntos da família (Sirmon & Hitt, 2003) e a transmissão dos conhecimentos através de *mentoring* e *coaching* com os gestores/proprietários (Fiegener *et al.*, 1996). Esta preparação individual dos familiares pelos gestores/proprietários permite a transmissão de conhecimentos tácitos profundos sobre os assuntos da família para os sucessores (Sirmon & Hitt, 2003).

A informalidade excessiva nos relacionamentos entre familiares e os gestores/proprietários no âmbito de culturas flexíveis e inclusivas (Miller *et al.*, 2008) não delimitam com parâmetros objetivos as habilidades necessárias para os familiares ao permitir que todos se desenvolvam de acordo com os seus talentos, algumas vezes informalmente. Dessa forma, prejudica a reposta ao desafio de engajar a família à medida que a preparação dos familiares passa a ser falha quando os talentos exibidos pelos familiares não coincidirem com as necessidades e/ou tradições das atividades familiares.

Desafio de gerir os inter-relacionamentos familiares

A gestão de gerir os inter-relacionamentos familiares tem a ver com a resolução de sistemática ou *ad hoc* dos problemas relacionados à família. Desta forma, as

repostas abrangentes para o desafio dependem da formação de processos para a solução razoavelmente consistente dos problemas ao longo do tempo e, em que a informalidade seja controlada para não comprometer a resolução sistemática. Contudo, as teorias sobre empresas familiares são limitadas no que tange à sistematização de soluções, pois colocam os gestores/proprietários no centro das decisões e não especificam processos para estes atores sistematicamente resolverem os problemas das famílias e das empresas familiares.

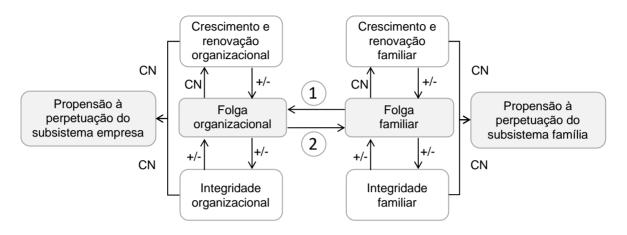
A stewardship busca a continuidade (Gómez-Mejía et al., 2007), a formação da comunidade (Arregle et al., 2007; Miller & Le Breton-Miller, 2005) e a conexão (Fear, 1997; James, 2006; Lyman, 1991; Miller & Le Breton-Miller, 2003; Slater & Narver, 1995), mas não oferece elementos para julgar e sistematizar estes direcionamentos além da vontade e da habilidade dos gestores/proprietários. Por sua vez, a socioemotional wealth trata as ações dos gestores/familiares para manter ou aumentar a riqueza socioemocional da família (Gómez-Mejía et al., 2007) o que ocorre através de processos informais que não estabelecem estruturas e delegam autoridade; e limitam as ações da família baseada na percepção dos gestores/proprietários sobre os riscos para a riqueza socioemocional da família. Os recursos gerados através atuação dos gestores/proprietários – capital humano, capital social, capital de paciente e capital de sobrevivência (Sirmon & Hitt, 2003) - são necessariamente são formadas ferramentas. que não е empregadas sistematicamente.

A informalidade nas relações entre os gestores/proprietários e as famílias ainda abre oportunidades para o comportamento altruísta assimétrico (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) que pode comprometer a capacidade dos gestores/proprietários de avaliarem as ações dos familiares e estimula decisões em favor dos familiares, mesmo quando estas decisões são incoerentes com os objetivos da família.

2.3.2 A interação entre as organizações família e empresa

Ao adotar a perspectiva do *systemism* de Bunge (1996), sistemas são definidos como objetos complexos em que cada um de seus componentes se relaciona com outro componente do sistema; e subsistemas são definidos como sendo, ao mesmo tempo, um sistema e parte de um sistema maior. Nesta perspectiva, a empresa

familiar pode ser estudada como um sistema família-empresa, que, por sua vez, é formado por dois subsistemas: subsistema família e o subsistema empresa, conforme a Figura 2-7.



CN - Condição necessária

Figura 2-7: Interação entre os mecanismos renovação-folga-integridade da empresa e da família.

Os subsistemas família e empresa são definidos como estruturas similares ao mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2017). Neste mecanismo, o crescimento e renovação e a integridade são influenciados pelas respostas aos desafios do crescimento. No subsistema família, o crescimento e renovação são influenciados pelas respostas aos desafios de cultivar a família e direcionar a família; a integridade é influenciada pelos desafios de coordenar diversidade familiar e engajar a família; e o desafio de gerir os inter-relacionamentos familiares interfere no crescimento e renovação e na integridade à medida que influencia todos os outros desafios. Da mesma forma, no subsistema empresa, o crescimento e renovação são influenciados pelas respostas aos desafios empreender e navegar no ambiente; a integridade é influenciada pelos desafios de gerir a diversidade e prover recursos gerenciais; e o desafio de gerir a complexidade influencia tanto o crescimento e renovação quanto a integridade ao se conectar com todos os demais desafios (Fleck, 2009).

A interação entre o subsistema família e o subsistema empresa ocorre através da troca de elementos pertencentes às folgas familiar e organizacional destacadas nas relações (1) e (2) da Figura 2-7. Sendo assim, os recursos em excesso gerados pelo subsistema família e pelo subsistema empresa podem ser empregados pelos

dois subsistemas em novos ciclos de expansão tanto do subsistema família quando do subsistema empresa. As expansões, por sua vez, geram novos excessos de recursos e, com isso, novas folgas de recursos (Penrose, 1959).

A relação (1) trata as transferências de recursos do subsistema família para o subsistema empresa. Os recursos oferecidos pelo subsistema família para o subsistema empresa compreendem os recursos gerados pelo crescimento e renovação familiar; e pela integridade familiar. O crescimento e renovação familiar geram o capital humano da família, que usufrui da infraestrutura e da educação proporcionada pela família, mas não necessariamente ligada às atividades da empresa; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família, que legitima a família no ambiente e dá acesso a informações e oportunidades que estariam indisponíveis de outra forma. Por sua vez, a integridade familiar gera o capital social cognitivo (Coleman, 1988), que controla a rivalidade (Fleck, 2009) e cria laços (Selznick, 1957); e o capital humano orientado pelos gestores/proprietários através de mentoring e coaching (Fiegener et al., 1996) e com conhecimentos tácitos sobre as atividades da família (Sirmon & Hitt, 2003).

A relação (2) trata das transferências feitas do subsistema empresa para o subsistema família. Os recursos oferecidos pelo subsistema empresa para o subsistema família englobam recursos gerados pelo crescimento e renovação organizacional; e pela integridade organizacional. O crescimento e renovação organizacional proporciona o retorno financeiro necessário para cumprir as obrigações familiares (Athanassiou *et al.*, 2002), perseguir a agenda da família (Villalonga & Amit, 2006, 2012) e exercer a autoridade, (Schulze *et al.*, 2003b). Além disso, o retorno não material na forma de capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005), permite a ampliação da reputação da família (Miller *et al.* 2008). Por sua vez, a integridade organizacional possibilita formação de recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam na preservação da dinastia familiar (Casson, 1999) e na perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Trish Reay (2014), editora associada do periódico *Family Business Reveiew*, relata que a qualidade das pesquisas qualitativas sobre negócios familiares apresentados àquele periódico varia e, dessa forma, a taxa de aceitação deste tipo de trabalho gira em torno de apenas 10% (Reay, 2014). Com base em sua experiência na análise das pesquisas qualitativas sobre negócios familiares, Reay (2014) sugere 7 (sete) estratégias para melhorar a qualidade deste tipo de pesquisa: (i) assegurar que há dados suficientes de qualidade; (ii) preparar uma questão de pesquisa apropriada; (iii) ancorar a pesquisa na literatura relevante sobre o tema; (iv) explicar o método e mostrar o trabalho executado; (v) preparar uma narrativa empírica intrigante; (vi) preparar uma narrativa teórica intrigante; e (vii) mostrar uma contribuição clara para a literatura de negócios familiares.

Sabendo-se que uma pesquisa de sucesso não depende apenas dos resultados obtidos, mas também da validade e consistência do método empregado para alcançar estes resultados, o método de pesquisa adotado neste trabalho foi a exploração indutiva a partir da revisão exaustiva da literatura e dos dados coletados, com objetivo de assegurar a qualidade do trabalho executado e a validade das conclusões obtidas.

As 7 (sete) estratégias sugeridas por Reay (2014) foram seguidas para direcionar e organizar esta pesquisa. Nas próximas subseções são apresentadas as estratégias de (i) a (iv) e o trabalho executado durante a pesquisa para cumpri-las. As estratégias dos itens (v) e (vi) e o trabalho realizado em relação a elas começam a ser apresentados neste capítulo na seção 3.5 e são concluídos no capítulo 4, que trata a análise. Finalmente, a estratégia do item (vii) é tratada na seção 5 de conclusão da pesquisa.

3.1 ASSEGURAR QUE HÁ DADOS SUFICIENTES DE QUALIDADE

Reay (2014) afirma que a pesquisa deve ter dados suficientes e de qualidade sistematicamente coletados. Sem dados suficientes e de qualidade, editores e avaliares preocupados com o processo de revisão dos trabalhos geralmente adotam uma postura cética em relação ao conteúdo apresentado e tendem a rejeitar as pesquisas (Reay, 2014).

A necessidade de dados suficientes e de qualidade gera questões como "qual

a quantidade de dados necessária?" e "o que são dados de qualidade?" (Reay, 2014). Neste sentido, Reay (2014) aponta que não há uma fórmula para a avaliação de pesquisas qualitativas. Entretanto, Yin (1989) sugere o uso de múltiplas fontes de evidência em pesquisas qualitativas, especialmente estudos de casos, e lista 6 (seis) tipos de fontes de dados: documentações, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados em quantidade e qualidade assume maior importância nesta pesquisa uma vez que serão utilizados dados secundários provenientes das dissertações de mestrado do Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) no período de 2004 até 2016 e que abordaram a teoria de Fleck sobre o crescimento organizacional (Fleck, 2009). Estas dissertações de mestrado foram escolhidas como fontes de dados porque:

- (i) O Instituto Coppead possui uma tradição de mais de 13 (treze) anos de pesquisas sobre o crescimento organizacional, mantendo inclusive uma cátedra dedicada a esta área de pesquisa;
- (ii) As dissertações sobre crescimento organizacional geralmente são ricas em detalhes sobre a história das empresas pois tem uma orientação para estudos longitudinais das empresas; e
- (iii) As dissertações compartilhavam um referencial teórico e métodos de análise.

No que se refere à quantidade de dados, uma primeira seleção identificou 51 (cinquenta e uma) dissertações que compartilhavam o referencial teórico baseado na teoria de Fleck sobre o crescimento organizacional (2009) e os métodos de análise. Então, na segunda etapa, foram identificadas as dissertações que empregaram empresas familiares como objeto de pesquisa. Para isso, foi utilizado um critério amplo baseado na definição adotada para esta tese na seção 2.1.1, que selecionou as dissertações em que as empresas pesquisadas eram controladas e geridas por um ou múltiplos membros da família. Nesta etapa, das 51 (cinquenta e uma) dissertações identificadas originalmente, 18 (dezoito) delas estudaram empresas consideradas familiares segundo a definição adotada, conforme o Quadro 3-1.

Autor	Título
Gomes (2016)	Os desafios enfrentados por empresas longevas para manter a sua essência: o caso granado.
Pedrosa (2015)	Desafios do crescimento de empresas diversificadas: os casos Matarazzo e

Votorantim.
Os desafios de crescimento de empresas brasileiras em um ambiente
globalizado: os casos Cofap e Metal Leve
O desafio do crescimento dos negócios: o caso Natura S.A
Os desafios do crescimento no setor aéreo brasileiro: o caso da Gol Linhas
Aéreas Inteligentes
A ascensão e queda, e os desafios ao crescimento das empresas de defesa
Avibras e Engesa
Sucesso empresarial e declínio fulminante: O caso Encol
Crescimento saudável e sustentabilidade: uma análise longitudinal das
empresas Boticário e Natura.
Como uma empresa brasileira centenária com características de first move
Estratégia e crescimento da firma: as respostas aos desafios organizacionais
e o destino da Ipiranga
Desafios para a longevidade saudável: o caso Marcopolo.
Odebrecht: a caminho da longevidade saudável?
Análise da trajetória de crescimento do Grupo Gerdau.
Trajetória de crescimento e traços organizacionais do grupo Brasmotor
Trajetória de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo
comparativo.
Desafios para a longevidade saudável: os casos Lojas Americanas e Mesbla
A trajetória de crescimento da WEG: a folga de recursos humanos como
propulsora do crescimento da firma
Vetores estratégicos para a autoperpetuação da empresa

Quadro 3-1: Dissertações pesquisaram empresas familiares.

As 18 (dezoito) dissertações trouxeram dados de empresas familiares 21 (vinte e uma) empresas familiares de indústrias, portes e em longevidades diversas. Além disso, dentre as 21 (vinte e uma) empresas familiares há casos de empresas em atividade até a preparação desta pesquisa e de empresas que deixaram de existir por terem sido adquiridas ou terem falido. Dessa forma, a quantidade de dados obtida pareceu adequada por retratar a variedade de situações observadas no ambiente brasileiro de negócios.

No que se refere à qualidade dos dados coletados, as dissertações selecionadas foram avaliadas em dois critérios. O primeiro foi o uso de múltiplas fontes de dados, como sugerido por Yin (1989), e o segundo foi a adequação entre os métodos e técnicas utilizados e as conclusões observadas, uma vez que a comparabilidade entre os objetos pesquisados e as observações feitas sobre eles são importantes para a exploração dos dados (Alves, 2005).

As dissertações selecionadas foram lidas em profundidade e verificou-se que todas as 18 (dezoito) empregavam pelo menos duas fontes de dados dentre os 6 (seis) tipos sugeridos por Yin (1989), conforme o Quadro 3-2. Vale destacar que a fonte de dados do tipo observação participante (Yin, 1989) não foi empregada em qualquer uma das dissertações. Concomitantemente, verificou-se que todas as

dissertações apresentaram pesquisas exploratórias longitudinais que se aprofundaram na história das empresas para entender como elas responderam aos desafios impostos pelo crescimento (Fleck, 2009) ao longo do tempo, apontando as características das empresas e suas repercussões. Com isso, foi possível assegurar um bom nível de qualidade dos dados a serem empregados na pesquisa.

Dissertações	Documento	Registro de arquivo	Entrevista	Observação direta	Artefato físico
Gomes (2016)	Х	Х	Х		X
Pedrosa (2015)	X	Х	Х		X
Wanderley (2015)	X	Х	Х		X
Assis (2014)	X	X	Χ		
Lino (2014)	X	X	Χ		
Ladeira Jr. (2013)	X		X		
Santana (2012)	X	Х	Х		
Ferreira (2009)	X	Х	X	Х	
Barbosa (2008)	Х	Х	Х		Х
Moraes (2008)	X	Х	Х		Χ
Silveira (2008)	X	Х	Х	Х	
Dantas (2007)	X	Х	Х		
Vieira (2007)	X	X	X		X
Oliveira (2006)	X	X			Х
Ludkevitch (2005)	X	X			
Rodrigues (2005)	Х	Х	Х		
Moraes (2004)	Х	Х	Х		
Andrade (2003)	Х	Х	Х		

Quadro 3-2: Tipos de fontes de dados empregados nas dissertações selecionadas.

As 18 (dezoito) dissertações selecionadas estudaram ao todo 21 (vinte e uma) empresas familiares, conforme o Quadro 3-3. Desse modo, foi considerado que que havia dados em quantidade suficiente para a execução desta pesquisa sobre empresas familiares.

Empresa	Autor
2p.000	, tato.

	_		
Avibras	Ladeira Jr. (2013)		
Brasmotor	Oliveira (2006)		
Cofap	Wanderley (2015)		
Encol	Santana (2012)		
Engesa	Ladeira Jr. (2013)		
Gerdau	Vieira (2007)		
Gol	Lino (2014)		
Granado	Gomes (2016)		
Ipiranga	Moraes (2008)		
Klabin	Barbosa (2008)		
Marcopolo	Silveira (2008)		
Matarazzo	Pedrosa (2015)		
Mesbla	Rodrigues (2005)		
Metal Leve	Wanderley (2015)		
Noture	Assis (2014)		
Natura	Ferreira (2009)		
Odebrecht	Dantas (2007)		
Perdigão	Ludkevitch (2005)		
Sadia	Ludkevitch (2005)		
Sendas	Andrade (2003)		
Votorantin	Pedrosa (2015)		
Weg	Moraes (2004)		

Quadro 3-3: Empresas estudadas nas dissertações selecionadas.

3.2 PREPARAR UMA QUESTÃO DE PESQUISA APROPRIADA

A coleta de dados deveria começar com uma questão de pesquisa claramente definida, mas ao longo da pesquisa a questão é refinada (Reay, 2014). O pesquisador precisa retomar a questão usada para guiar a coleta de dados e se perguntar: "Qual é a resposta desta questão? Existe alguma coisa surpreendente nas entrevistas ou no que está contido nos documentos?" (Reay, 2014). A questão de pesquisa precisa ser apresentada e discutida com o orientador, o que desafia o pesquisador a refinar o direcionamento do trabalho (Reay, 2014).

O pesquisador deve avaliar os dados disponíveis para saber se eles contêm indícios da resposta da questão de pesquisa e, com isso, buscar de forma geral um senso sobre esta resposta (Reay, 2014). Por outro lado, a iteração com a literatura pode apontar o que há de surpreendente nos dados seja por contradizer a literatura ou por preencher algum *gap* existente na literatura (Reay, 2014). A avaliação dos dados e a iteração com a literatura podem ajudar a reformatar e focar a questão de pesquisa (Reay, 2014).

No que tange aos tipos de perguntas utilizadas nas pesquisas qualitativas, Reay (2014) afirma que o valor potencial das pesquisas qualitativas é responder perguntas sobre o processo que conduz ao resultado, o que é muito difícil de ser respondido através por pesquisas quantitativas. As perguntas que iniciam com "o que" são mais apropriadas a pesquisas que visam desenvolver tipologias de entidades, já as perguntas que iniciam com "como" geralmente buscam revelar a forma como as pessoas na linha de frente alcançam os resultados (Reay, 2014).

A pesquisa aqui proposta realiza uma exploração indutiva a partir das dissertações de conclusão do curso de mestrado do Instituto Coppead, que abordaram a teoria de Fleck sobre o crescimento organizacional (Fleck, 2009) nas empresas familiares brasileiras, com objetivo de propor uma tipologia para as empresas familiares e discutir as mudanças que este tipo de organização passa ao longo de sua existência ao responder à questão de pesquisa abaixo.

Considerando famílias e empresas como subsistemas que se integram em sistemas família-empresa, chamados de empresas familiares, que configurações estes sistemas família-empresa podem apresentar?

3.3 ANCORAR A PESQUISA NA LITERATURA RELEVANTE SOBRE O TEMA

A literatura consolidada sobre o tema de pesquisa fornece a base conceitual que é usada para guiar a análise e auxilia na circunscrição das informações relevantes que devem ser coletadas durante a pesquisa. Reay (2014) ressalta que importância de fundamentar a pesquisa em um segmento delimitado da literatura. Com isso, o pesquisador deve explicar o que se sabe sobre o tópico que está sendo investigado (Reay, 2014). Mais ainda, apesar de certamente haver pesquisas que abordem parcialmente o tópico sendo investigado, seja por estudarem as empresas familiares, as famílias, organizações de forma geral ou alguma combinação destes tópicos, para as pesquisas qualitativas, é desejável que não haja uma literatura que aborde exatamente o tópico que está sendo pesquisado (Reay, 2014).

A revisão da literatura deve mostrar claramente o *gap* no conhecimento. Entretanto, simplesmente afirmar que não há literatura sobre um tópico não é suficiente (Reay, 2014). É preciso mostrar que há questões importantes não respondidas ou respondidas de forma insuficiente (Reay, 2014). Particularmente, em pesquisas qualitativas é necessário explicar porque as teorias existentes não refletem o que é observado e novas teorias precisam ser desenvolvidas (Reay, 2014).

O modelo teórico empregado na pesquisa aqui apresentada inicia com uma

revisão da literatura sobre empresas familiares, segue com a apresentação da teoria de Fleck sobre o crescimento das empresas (Fleck 2009) e é concluído com uma síntese entre a literatura sobre empresas familiares e a teoria de Fleck sobre o crescimento das empresas (Fleck 2009) tratando o mecanismo central do crescimento (Fleck, 2008) em sistemas (Bunge, 1996) familiares. O objetivo a ser alcançado com a revisão destas áreas de pesquisa e a sua síntese é cobrir um *gap* na literatura sobre empresas familiares que é a própria definição das empresas familiares, de forma que se permita melhorar o entendimento tanto as características das empresas familiares ao observá-las como sistemas (Bunge, 1996) que interagem formados pela família e pela empresa quanto o efeito das características das sistemas família-empresa no seu crescimento ao longo do tempo.

A preparação da revisão de literatura sobre empresas familiares começou a identificação de artigos relevantes sobre empresas familiares. Para isso, foi escolhido o periódico *Strategic Management Journal*, por ser um periódico de qualidade reconhecida nos rankings de periódicos da área de estratégia (Harzing, 2014), e feita uma pesquisa através da base de dados *Business Source Complete* da EBSCO buscando todos os artigos neste periódico que contivessem o termo "Family". Esta pesquisa inicial retornou 53 (cinquenta e três) artigos. Dentre estes, 31 (trinta e um) artigos que tratavam de negócios familiares tiveram suas referências bibliográficas analisadas com objetivo de identificar artigos comuns entre eles. Com isso iniciou-se em trabalho recursivo de análise bibliográfica extensiva que resultou em uma revisão de literatura composta de aproximadamente 270 (duzentos e setenta) artigos que tratam sobre empresas familiares.

A revisão da literatura sobre empresas familiares, apresentada na seção 2.1, abrange 4 (quatro) das perspectivas predominantes utilizadas para analisar este tipo de organização: teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), teoria do *stewardship* (Davis *et al.*, 1997), *resource based view* (Penrose, 1959; Barney, 1991; Sirmon & Hitt, 2003) e *socialemotional wealth* (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012). Estas perspectivas contribuem destacando as características das empresas familiares, seja na forma de processos ou práticas peculiares introduzidas pelas famílias, como o altruísmo em relação aos membros da família, a sucessão conflituosa dos dirigentes, criação de uma comunidade envolvendo os funcionários e gestores/proprietários e a aversão à perda da riqueza socioemocional.

No que tange às características das empresas familiares, a revisão de literatura

sobre as empresas familiares traz à luz divergências entre as perspectivas. Um primeiro exemplo de divergência é o investimento em pesquisa e desenvolvimento que, perspectiva da teoria do stewardship (Miller & Le Breton-Miller, 2005), é visto como uma ação desejada pelos gestores/proprietários, enquanto, na perspectiva socialemotional wealth (Gómez-Mejía et. al., 2011b; Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno, 2011), este tipo de investimento é associado à perda de riqueza socioemocional e, por isso, evitado pelos gestores/proprietários. Outro exemplo de divergência é a busca por mais mercados e aumento da participação da empresa que, na perspectiva da teoria do stewardship (Miller & Le Breton-Miller, 2005), é desejada pelos gestores/proprietários, entretanto, na perspectiva socialemotional wealth (Gómez-Mejía et. al., 2011b; Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno, 2011), as escolhas estratégicas de internacionalização, diversificação e aquisição (Gómez-Mejía et. al., 2011b) são restrição ameaçarem socioemocional vistas com por а riqueza dos gestores/proprietários.

A teoria de Fleck sobre o crescimento organizacional saudável (Fleck, 2009), apresentada na seção 2.2, parte do artigo seminal *Archetypes of Organizational Success and Failure* (Fleck, 2009) e contribui com os desafios impostos pelo crescimento: o desafio de empreender, o desafio de navegar no ambiente, o desafio de gerir a diversidade, o desafio de prover recursos gerenciais e o desafio de gerir complexidade (Fleck, 2009). O modelo dos desafios impostos pelo crescimento é um arcabouço interessante para estudar as diversas facetas das organizações, inclusive das famílias e das empresas familiares, uma vez que o crescimento é uma questão central no estudo das organizações e existe a crença de que o crescimento é um indicador adequado da efetividade organizacional e da longevidade das organizações (Whetten, 1980).

Á medida que as organizações crescem, as respostas para os desafios impostos pelo crescimento podem ser deliberadas pelos gestores ou emergentes e alimentam o mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2016). No modelo dos desafios impostos pelo crescimento (Fleck, 2009), respostas abrangentes para o desafio de gerir a complexidade auxiliam as respostas ao demais desafios; respostas abrangentes para os desafios de empreender e navegar no ambiente constituem condições necessárias para que as organizações alimentem a parte do crescimento e renovação do mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2016); respostas abrangentes para os desafios de gerir a diversidade e prover recursos gerenciais são

condições necessárias para alimentar a parte da integridade do mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2016). Munido das condições necessárias o mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2016) pode gerar folgas para serem usadas no crescimento da organização e a propensão a autoperpetuação.

Ao empregar relações de condições de necessárias, relações de variação e mecanismos de *feedback*, o modelo dos desafios impostos pelo crescimento ajuda a entender por que e como a propensão à autoperpetuação pode se formar (Fleck, 2009). Além disso, o modelo dos desafios impostos pelo crescimento tem algum poder preditivo uma vez busca predizer se uma organização vai falhar em desenvolver a propensão à autoperpetuação, quando as suas respostas aos desafios são repetidamente inadequadas (Fleck, 2009).

A integração entre a literatura sobre as empresas familiares e a teoria de Fleck, (2009), apresentada na seção 2.3, coloca as famílias sob a mesma lente da teoria de Fleck (2009) que é utilizada para analisar as empresas; e permite estudar as repostas das famílias aos desafios do crescimento (Fleck, 2009). Mais ainda, adotar a perspectiva do *systemism* de Bunge (1996) e definir a família e a empresa como dois (2) subsistemas – subsistema família e subsistema empresa – de um sistema família-empresa mais amplo permite tratar a interação entre a família e a empresa e aprofundar o entendimento sobre as empresas familiares através de uma nova abordagem sobre os tipos de empresas familiares.

3.4 EXPLICAR O MÉTODO E MOSTRAR O TRABALHO EXECUTADO

Nas provas de matemática da escola, era importante mostrar o trabalho executado porque os professores precisavam verificar se os estudantes sabiam abordar os problemas e executar os passos necessários para chegar a solução correta (Reay, 2014). Por sua vez, para os estudantes era útil mostrar seus trabalhos para receberem o *feedback* por cada etapa (Reay, 2014). O mesmo princípio se aplica à construção de uma pesquisa qualitativa, uma vez que, para obter credibilidade com os avaliares e leitores, o autor precisa (i) mostrar que entende a metodologia e os métodos qualitativos na seção de método e (ii) mostrar que utilizou os métodos para analisar os dados (Reay, 2014).

O método empregado nesta pesquisa é a explora os dados visando gerar proposições sobre o geral a partir da observação de casos particulares (Alves, 2005).

A partir dos dados, é possível chegar a generalizações empíricas ou indutivas e isto em geral resulta no achado de padrões objetivos (Bunge, 1996). Entretanto, é errado acreditar que a indução é o único caminho para o conhecimento geral legítimo ou aplicar estas generalizações sem um escrutínio aprofundado (Bunge, 1996). Sendo assim, nesta tese a exploração indutiva dos dados é usada para identificar padrões nos dados coletados e propor uma tipologia para as empresas familiares.

Uma vez identificados dados de qualidade e em quantidade suficiente e revisadas as literaturas sobre empresas familiares e sobre o crescimento saudável das organizações, conforme exposto respectivamente nas seções 3.1 e 3.3, foram iniciados dos procedimentos para a execução da exploração dos dados e, com isso, chegar à resposta da questão de pesquisa.

Os procedimentos para a execução da exploração dos dados começaram com a leitura das 18 (dezoito) dissertações. Durante esta etapa, foi constatado que os autores das dissertações classificaram os fatos sobre as empresas pesquisadas em tópicos de acordo com os desafios do crescimento (Fleck, 2009). A partir disto, deuse início o tratamento dos dados que consistiu de 3 (três) etapas: (i) a criação e preenchimento dos quadros de dados e fatos; (ii) a avaliação das associações dos trechos extraídos das dissertações aos desafios do crescimento; e (iii) a associação dos trechos extraídos das dissertações às características distintivas das empresas familiares descritas nas teorias. A Figura 3-1 exemplifica o trabalho de tratamento com a identificação e classificação preliminar os trechos das dissertações.

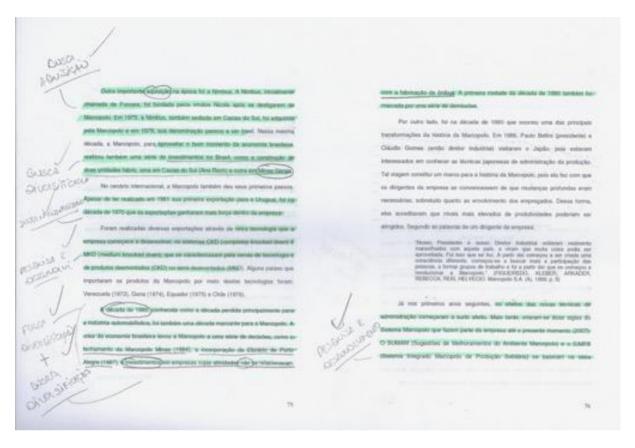


Figura 3-1: Exemplo de marcação e classificação dos trechos das dissertações extraído da dissertação de Silveira (2008) que pesquisou a empresa Marcopolo.

Na primeira etapa, foram criados 22 (vinte e dois) quadros, de forma que cada empresa teve os seus dados armazenados em um quadro, com exceção da empresa Natura que foi analisada em 2 (dois) quadros, sendo um quadro para cada dissertação em que ela foi pesquisada. A formatação dos quadros era composta por 6 (seis) colunas, que foram progressivamente preenchidas à medida que mais dados eram extraídos e/ou associados aos dados coletados nas dissertações. O Quadro 3-4 apresenta o título e o propósito de cada coluna dos quadros de dados e fatos.

Coluna	Propósito
Empresa	A coluna "Empresa" indica o nome da empresa.
Fase	A coluna "Fase" indica a família no controle da empresa, pois algumas empresas, como por exemplo a Granado, passaram pelo controle de mais de uma família.
Desafio do	A coluna "Desafio do Crescimento" indica o desafio do crescimento
Crescimento	originalmente associado ao trecho pelo autor da dissertação.
Teoria de Empresa Familiar	A coluna "Teoria de Empresa Familiar" associa o trecho a uma das quatro teorias sobre empresas familiares tratadas na revisão de literatura: teoria da agência, stewardship, resource based view e socialemotional wealth.
Detalhe da Teoria de Empresa Familiar	A coluna "Detalhe da Teoria de Empresa Familiar" apresenta mais especificamente a característica da teoria sobre empresa familiar

	relacionada ao trecho.
Trecho	A coluna "Trecho" contém a íntegra da passagem sobre a história da empresa extraída da dissertação.

Quadro 3-4: Colunas dos quadros de dados e fatos.

Durante a leitura de cada dissertação, os primeiros dados armazenados nos quadros foram, a empresa, a fase, o desafio do crescimento e o trecho correspondente. Uma vez armazenados estes dados de todas as dissertações, iniciou-se a segunda etapa do tratamento dos dados, que foi a avaliação das associações dos trechos extraídos das dissertações aos desafios do crescimento.

A avaliação das associações dos trechos extraídos das dissertações aos desafios do crescimento consistiu na confrontação de cada trecho extraído das dissertações com a descrição do respectivo desafio em que o trecho havia sido associado pelo autor da dissertação com objetivo de validar ou não a associação. Caso a associação não fosse validada, o trecho era removido do quadro e desconsiderado nas futuras etapas.

Finalmente, a terceira etapa do tratamento dos dados foi a associação dos trechos extraídos das dissertações às características distintivas das empresas familiares descritas nas teorias. Para isso, cada um dos trechos foi confrontado com as características distintivas explicitadas nos Quadros 2-3; 2-4; 2-5; e 2-6. Á medida que o trecho era identificado com uma das características das empresas familiares, as colunas "Teoria de Empresa Familiar" e "Detalhe da Teoria de Empresa Familiar" eram preenchidas com as informações das teorias. Caso o trecho fosse compatível com mais de uma das características das empresas familiares, a linha do quadro era copiada tantas vezes quanto fossem as características com que o trecho se mostrou compatível e as colunas "Teoria de Empresa Familiar" e "Detalhe da Teoria de Empresa Familiar" eram preenchidas com as informações das respectivas teorias. O Quadro 3-5 apresenta o total de registros criados por empresa.

Empresa	Autor	Quantidade de Registros
Avibras	Ladeira Jr. (2013)	141
Brasmotor	Oliveira (2006)	83
Cofap	Wanderley (2015)	127
Encol	Santana (2012)	63
Engesa	Ladeira Jr. (2013)	119
Gerdau	Vieira (2007)	230
Gol	Lino (2014)	102
Granado	Gomes (2016)	155

Weg	Moraes (2004) Total	209 4711
Votorantin	Pedrosa (2015)	142
Sendas	Andrade (2003)	141
Sadia	Ludkevitch (2005)	733
Perdigão	Ludkevitch (2005)	558
Odebrecht	Dantas (2007)	153
	Ferreira (2009)	123
Natura	Assis (2014)	92
Metal Leve	Wanderley (2015)	113
Mesbla	Rodrigues (2005)	278
Matarazzo	Pedrosa (2015)	80
Marcopolo	Silveira (2008)	231
Klabin	Barbosa (2008)	567
Ipiranga	Moraes (2008)	271

Quadro 3-5: Quantidade de registros criados por empresa.

A Figura 3-2 apresenta uma amostra do quadro final formado com os trechos extraídos da dissertação de Luiz Gustavo Ferreira (2009) que pesquisou a empresa Natura.

Empresa	Fase	Desafio	Teoria	Detalhe	Trecho
Natura	Seabra	Empreender	Stewardship	Stewardship - Continuidade - Mercado e a participação da empresa	A empresa iniciou suas operações em uma pequena instalação nos lundos do colégio Arquidiocesano em São Paulo, mas após poucos meses de atividade, os dois sócios transferiram as instalações da empresa para a Rua Oscar Freire em São Paulo, ficando mais perto dos consumidores de classe A, os quais os sócios acreditavam ser seu principal público.
Natura	Seabra	Empreender	Stewardship	Stewardship - Conexão - Conexão com clientes e fornecedores	Em 1970, um ano depois de iniciar suas atividades, a Natura alcançou um faturamento de 13 mil dólares, e apostava no atendimento personalizado e na qualidade dos produtos para atrair cada vez mais clientes.
Natura	Seabra	Empreender	Stewardship	Stewardship - Continuidade - Mercado e a participação da empresa	Apesar da boa aceitação dos produtos, a comercialização ainda era o ponto fraco da empresa que, mesmo com a loja na Rua Oscar Freire, não tinha muita penetração no mercado. Em 1972, Luiz Seabra deu o primeiro passo para a mudança no modelo de vendas da empresa ao decidir utilizar uma distribuídora independente para comercializar os produtos.
Natura	Seabra	Empreender	Socioemotional Wealth	Socioemotional Wealth - Empreendedorismo - O papel da família no empreendedorismo	A dedicação integral à distribuição dos produtos da Natura não permitia que Yara descansasse. A sócia da Pro-Estética afirmou que nunca saía do trabalho mais cedo para resolver questões pessoais e que sua motivação não era apenas a vontade de crescer. Ela acreditava que precisava do dinheiro para sustentar suas filhas após o divórcio.
Natura	Seabra	Empreender	Stewardship	Stewardship - Continuidade - Mercado e a participação da empresa	No ano 1979, foi fundada outra distribuidora para os produtos Natura, que se especializaria na distribuição para o Nordeste e Sul do pais, regiões que não estavam atendendo às expectativas de vendas. Jean Berjeaut convidou seu cunhado, Guilherme Peirão Leal, e um amigo chamado Romuel Mattos para integrar a Meridiana. Luiz Seabra foi convidado para integrar à sociedade, mas declinou o convite dos demais sócios.
Natura	Seabra	Empreender	Socioemotional Wealth	Socioemotional Wealth - Escolhas estratégicas - Diversificação (busca)	No ano 1979, foi fundada outra distribuidora para os produtos Natura, que se especializaria na distribuição para o Nordeste e Sul do país, regiões que não estavam atendendo às expectativas de vendas. Jean Berjeaut convidou seu cunhado, Guilherme Peirão Leal, e um amigo chamado Romuel Mattos para integrar a Meridiana. Luiz Seabra foi convidado para integrar à sociedade, mas declinou o convite dos demais sócios.

Figura 3-2: Amostra do quadro final formado com dos trechos extraídos da dissertação de Luiz Gustavo Ferreira (2009) sobre a empresa Natura.

A partir dos dados coletados sobre casos particulares de empresas familiares, os subsistemas família e empresa de cada caso foram identificados através das características do mecanismo renovação-folga-integridade (Fleck, 2016) observadas ao longo do período estudado das histórias das empresas. Os subsistemas família a empresa de cada período foram, então, utilizados para formar os sistemas família-empresa, conforme Figura 3-3, com objetivo de propor uma tipologia para as

empresas familiares e discutir as transformações que estas organizações sofrem ao longo do tempo.

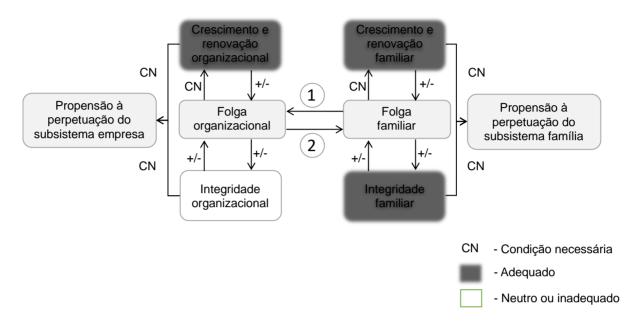


Figura 3-3: Sistema família-empresa referente à Mesbla no período de 1924 até 1980.

3.5 PREPARAR UMA NARRATIVA EMPÍRICA E TEÓRICA INTRIGANTE

O propósito da seção de análise é construir uma narrativa empírica e teórica sobre o trabalho, mostrando como os seus achados são similares ou divergentes da literatura revisada (Relay, 2014). Neste sentido, esta pesquisa visa discutir a própria definição de empresa familiar sobre a qual todas os trabalhos desta área de pesquisa são realizados.

A discussão sobre a definição de empresas familiares permanece aberta (Miller et al., 2007), com as definições baseadas em critérios objetivos, como percentual de participação da família no capital da empresa e laços de sangue entre os gestores e os acionistas, parecem não delimitar bem o fenômeno das empresas familiares (Astrachan & Shanker, 2003). Da mesma forma, as tentativas de definir as empresas familiares pelo envolvimento familiar (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) e pelas características distintivas que este envolvimento gera (Chrisman et al., 2005) têm se mostrado controversas.

A pesquisa propõe que as empresas familiares sejam abordadas como um sistema família-empresa. Os sistemas são objetos complexos em que suas partes ou

seus componentes são relacionados com outros componentes do mesmo objeto (Bunge, 1996). Com base nesta abordagem, a exploração dos dados tem o objetivo de escrutinar as formas do sistema família-empresa observadas entre as 21 (vinte e uma) empresas consideradas familiares ao longo da coleta de dados a partir de uma visão longitudinal; e propor uma tipologia para as empresas familiares. As formas do sistema família-empresa observadas entre as 21 (vinte e uma) empresas consideradas familiares estão disponíveis no Apêndice I.

Na área de pesquisa sobre empresas familiares, uma tipologia de empresas familiares parece mais adequada que uma definição uma vez que existem empresas familiares com características consideravelmente distintas. Esta diversidade das empresas familiares é associada a inconsistências nos resultados das pesquisas (Astrachan & Shanker, 2003), tornado mais árduo o entendimento do fenômeno. Além disso, a visão longitudinal das empresas é um fator que auxilia a identificação de traços familiares nas empresas menos objetivos, como o caráter organizacional (Selznick, 1957) que são transmitidos pelos familiares para os membros da empresa ao longo tempo. Sendo assim, no capítulo 4, as configurações observadas das empresas familiares e empresas são discutidas e, em seguida, as configurações dos sistemas família-empresa são apresentadas.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma vez que esta tese se propôs a fazer uma exploração indutiva das dissertações de mestrado do Coppead que estudaram o crescimento de empresas familiares uma das limitações deste trabalho é o uso de dados secundários. Entretanto, esta limitação foi mitigada à medida que as dissertações continham uma descrição longitudinal das histórias das empresas baseadas em dados primários e secundários.

Uma vez que as dissertações exploravam questões diferentes da pesquisa realizada nesta tese, para algumas empresas não foi possível determinar as características dos subsistemas família e empresa durante toda a sua existência. Sendo assim, os períodos sem dados completos desconsiderados na formação e análise dos subsistemas família e subsistemas empresa e na formação dos sistemas família-empresa.

4 ANÁLISE

O capítulo de análise desta tese tem como objetivo preparar uma narrativa empírica que conduza a uma narrativa teórica intrigante (Reay, 2014). Para isso, foi executada uma exploração indutiva sobre as empresas familiares com base nos dados armazenados nos quadros sobre cada uma das empresas familiares pesquisadas. Esta exploração dos dados coletados discute a definição das empresas familiares que está na base deste campo de pesquisa, propõe caracterizar empresas familiares como um sistema composto pelos subsistemas empresa e família e apresenta uma tipologia para tais sistemas.

4.1 Discussão sobre a definição das empresas familiares

A discussão sobre a definição de empresas familiares permanece aberta (Miller et al., 2007) uma vez que as definições baseadas em critérios objetivos não delimitam bem o fenômeno (Astrachan & Shanker, 2003) e as definições pelo envolvimento familiar (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) e pelas características distintivas que este envolvimento gera (Chrisman et al., 2005) têm se mostrado controversas. Sendo assim, a exploração dos dados realizada nesta pesquisa contribuir com uma tipologia mais abrangente para o fenômeno das empresas familiares galgada no sistemism de Bunge (1996).

A abordagem apresentada aqui considera a empresa familiar um sistema (Bunge, 1996), denominado sistema família-empresa, que é composto de outros dois (2) subsistemas (Bunge, 1996) – a família e a empresa. Através da observação das configurações destes subsistemas (Bunge, 1996) são determinados os possíveis tipos dos sistemas família-empresa e, desta forma, uma tipologia para as empresas familiares.

Os dados empregados nesta pesquisa abrangem 21 (vinte e uma) empresas consideradas familiares, conforme Quadro 4-1. Cada empresa familiar identificada representa um sistema família-empresa formado pelo par: empresa; e sua(s) família(s) fundadora(s). Vale destacar que a empresa Granado foi vendida pela família fundadora para outra família. Por isso, esta empresa familiar deu origem a dois (2) sistemas família-empresa.

Empresas	Famílias	Início	Fim	Longevidade	Estado

Granado	Granado	1870	1994	124	Venda para outra família
Matarazzo	Matarazzo	1890	2013	123	Cessou a operação
Votorantim	Pereira Inácio / Ermírio de Moraes	1892	-	+126	Controle familiar
Klabin	Klabin	1899	-	+119	Controle familiar
Gerdau	Gerdau / Johannpeter	1901	-	+117	Controle familiar
Mesbla	La Siagne / Botton	1924	2000	76	Cessou a operação
Ipiranga	Gouvêa / Vieira / Bastos / Tellechea / Ormazabal	1934	2007	73	Venda para empresa não-familiar
Sendas	Sendas	1935	2004	69	Venda para empresa não-familiar
Perdigão	Bradalise	1939	1994	55	Venda para empresa não-familiar
Odebrecht	Odebrecht	1944	-	+74	Controle familiar
Sadia	Fontana	1944	2009	65	Venda para empresa não-familiar
Brasmotor	Etchenique	1945	1997	52	Venda para empresa não-familiar
Marcopolo	Bellini	1949	-	+69	Controle familiar
Metal Leve	Oliveira / Gleich / Klabin / Lafer / Mindlin	1950	1996	46	Venda para empresa não-familiar
Cofap	Kasinsky	1951	1997	46	Venda para empresa não-familiar
Engesa	Ribeiro	1958	1993	35	Cessou a operação
Avibras	Carvalho Leite	1961	-	+57	Controle familiar
Encol	Souza	1961	1999	38	Cessou a operação
Weg	Silva / Voigt / Werninghause	1961	-	+57	Controle familiar
Natura	Seabra	1969	-	+49	Controle familiar
Granado	Freeman	1994	-	+24	Controle familiar
Gol	Constantino	2001	-	+17	Controle familiar

Quadro 4-1: Situação das empresas pesquisadas em 2017.

Ao longo da exploração realizada nos dados coletados sobre as empresas familiares foi observado que os subsistemas família e empresa assumiram quatro (4) tipos distintos cada um. Os tipos observados nos subsistemas família foram: empreendedor individual; crescente; íntegro; e crescente e íntegro. Por sua vez, os tipos observados no subsistema empresa foram: cerceado; crescente; íntegro; e crescente e íntegro. Os subsistemas família e empresa pareceram sujeitos a transições entre seus diferentes tipos ao longo tempo, seja por questões internas da família ou por mudanças no ambiente.

A partir dos tipos dos subsistemas família e empresa, esta tese propõe uma tipologia com 16 (dezesseis) tipos ideais do sistema família-empresa. Nas próximas subseções são discutidos os tipos dos subsistemas família e empresa. Em seguida, é proposta a tipologia para as empresas familiares baseada nos tipos de sistema família-empresa obtidos através dos seus subsistemas família e empresa.

4.1.1 Tipos de subsistemas familiares

Subsistema familiar do tipo empreendedor individual

O subsistema família do tipo empreendedor individual é caracterizado pelo envolvimento de apenas um individuo da família no subsistema empresa. A participação da família na empresa é pequena ou se resume ao gestor/proprietário, conforme Figura 4-1. Dessa forma, há pouca ou nenhuma interação da família com a empresa que permita o compartilhamento de recursos armazenados nas folgas (Fleck, 2009) dos subsistemas família e empresa e o principal ponto de contato entre os 2 (dois) subsistemas é gestor/proprietário.

Há pouca transmissão das características da família através dos seus recursos para a empresa, apesar de sistemas família-empresa em que o subsistema família é do tipo empreendedor individual serem classificados como familiares por critérios objetivos, como os baseados na concentração do capital da empresa em famílias, ou por critérios mistos, como a abordagem de componentes de envolvimento (Chua, *et al.*, 1999; Martos, 2007) e a abordagem de essencial (Chua *et al.*, 1999; Habbershon *et al.*, 2003; Litz, 1995), devido à participação de pelo menos um membro da família na administração da empresa com as suas visões e intenções. Desta forma, sistemas família-empresa, em que o subsistema família é do tipo empreendedor individual, podem assumir características mais parecidas com as empresas não-familiares.

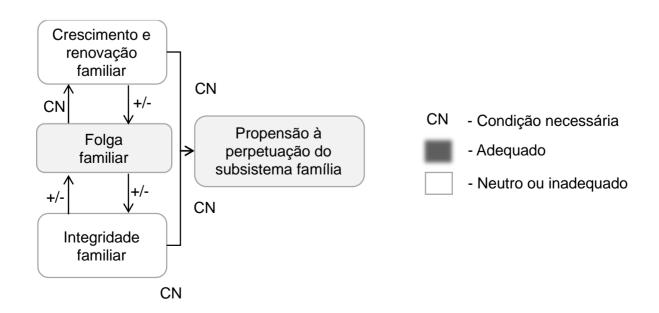


Figura 4-1: Subsistema família do tipo empreendedor individual.

Os subsistemas familiares do tipo empreendedor individual foram observados nos casos das empresas Granado (1994-2004), Marcopolo (1967-2005), Natura (1969-2013) e Weg (1969-2013). Nestas empresas, nos períodos indicados, não houve evidência do envolvimento da família em questões internas da empresa e no processo de sucessão e em alguns aspectos, foram adotados comportamentos associados às empresas não-familiares.

No caso da Natura (1969-2013), o subsistema familiar do tipo empreendedor individual foi observado profissionalizando a operação de forma análoga às empresas não-familiares, enfrentando igualmente questões similares às questões das empresas não-familiares.

Com a chegada de vários profissionais de fora e a decisão de profissionalizar a gestão da empresa, novos desafios de alinhamento apareceram. Se a criação da holding permitiu que o ritmo de crescimento das empresas fosse ajustado e que houvesse uma maior padronização da produção, a iniciativa de Leal e Passos fez com que a empresa sofresse a interferência de profissionais de várias culturas diferentes que não eram acostumados com o modelo de negócios da Natura nem com a proposta que a empresa trazia. Isso foi uma preocupação dos líderes da empresa, que teriam que pensar em uma forma para corrigir esse problema. Empresa Natura (Ferreira, 2009).

Nos casos das empresas Granado (1994-2004) e Weg (1961-2003), o subsistema familiar do tipo empreendedor individual foi institucionalizado pelo gestor/proprietário ao impedir familiares de trabalharem na empresa sem terem a qualificação necessária. Sendo assim, o subsistema familiar do tipo empreendedor individual foi mantido durante vários anos e os familiares que vieram a ingressar nas empresas não receberam benefícios diferentes dos demais funcionários.

Christopher foi rigoroso sobre a entrada dos filhos no negócio. "Sempre me interessei pela empresa, mas meu pai foi muito categórico e impôs regras claras sobre a entrada dos filhos no negócio", segundo Sissi, em reportagem divulgada na Revista Moda Joyce Pascowitch, em maio de 2010. As regras são referentes à conclusão de estudos e à experiência profissional prévia em outras empresas. Neste sentido, em 2011, os seus três herdeiros fizeram, a pedido do pai, um curso nos Estados Unidos sobre sucessão empresarial em família. Em palavras de Christopher, a cultura organizacional neste aspecto sucessório está sumarizada no seguinte trecho: "A longevidade de uma empresa depende, acima de tudo, da qualidade dos produtos e da confiança do consumidor, mas planejamento sucessório, crescimento e inovação são imprescindíveis para a sobrevivência". Empresa Granado – Família Freeman (Gomes, 2016).

Em 1976, os três fundadores assinam um documento extenso que passa a nortear a política de sucessão: "não será nunca conduzida como sociedade familiar... os cargos

de alta direção serão preenchidos por profissionais capazes, sejam ou não familiares" [...] Além disso, o documento citado acima, além da política de sucessão, estabelece regras claras para ingresso de familiares na empresam como "começar por baixo" e ter uma formação mínima. Empresa Weg (Moraes, 2004).

No caso da Marcopolo (1967-2005), o subsistema familiar do tipo empreendedor individual foi evidenciado a partir de 1967 com a saída dos irmãos Nicola e o início da administração da família Bellini. Apenas em 2005, os herdeiros da Marcopolo passam a integrar o Conselho de Herdeiros para serem preparados para a sucessão.

No mesmo ano, em 2005, o Conselho de Administração da Marcopolo aprovou a constituição de um Conselho de Herdeiros, com o intuito de preparar seus componentes para o processo sucessório, entendendo a conveniência e recomendações do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Empresa Marcopolo – Família Bellini (Silveira, 2008).

"Nós temos um conselho de herdeiros que está trabalhando na sucessão. Isso já está bem encaminhado. Agora na semana passada, foi apresentado no conselho todo um projeto, ainda não foi aprovado, mas a ideia é continuar a família Belini sendo... Seu Paulo já está com 80 anos, e aos poucos ir se afastando, aí entra um dos filhos dele, mas só no Conselho de Administração, a companhia continua sendo". Empresa Marcopolo – Família Bellini (Silveira, 2008).

Na Natura (1969-2013), aparentemente o subsistema familiar do tipo empreendedor individual vigorou durante todo o período pesquisado pois os familiares nunca foram citados na história da empresa, com a sociedade passando por reestruturações sem que os sócios guardassem qualquer grau de parentesco.

Em dezembro de 1988, os sócios das empresas decidiram formalizar o que, na prática, já vinha acontecendo. Foi criada a holding Stellium, com uma redistribuição societária das empresas do grupo. A palavra, que significa "estrelação", remete ao alinhamento de três ou mais astros. Assim, o nome foi adequado ao contexto das empresas do Grupo Natura, que iniciaram seu processo formal de alinhamento. Das seis empresas que Leal, Seabra e Yara participavam, somente a Croma ficou de fora da reorganização. Seabra afirmou que a Natura e a YGA eram empresas irmãs e como já compartilhavam a estrutura de distribuição da Pro-Estética, Meridiana, e Éternelle, a fusão já poderia ter ocorrido há mais tempo. O fundador da Natura reconhecia que as várias empresas, cada uma com seus próprios donos e seus próprios esquemas administrativos, impulsionaram a Natura ao longo de seus primeiros anos. Empresa Natura (Ferreira, 2009).

Subsistema familiar do tipo crescente

No subsistema familiar do tipo crescente, o envolvimento familiar no subsistema empresa aumenta ao longo do tempo à medida que a família cresce. Este envolvimento se materializa através da disponibilização de recursos formados pelas respostas adequadas aos desafios de cultivar e de direcionar a família. Entretanto,

não há preocupação com a manutenção da integridade subsistema familiar, ou seja, existem visões diferentes entre os familiares para os subsistemas família e empresa que geram rivalidades e conflitos entre eles.

A folga (Fleck, 2009) de recursos do subsistema familiar do tipo crescente pode compreender o desenvolvimento de infraestrutura e a educação da família. No que se refere à infraestrutura, há possibilidade de movimentação da família para novas regiões do país ou imigração para outros países, que proporcionem melhores condições de vida, maior possibilidade de formação do capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) da família, que se traduz na capacidade de unir outras famílias eu torno de uma causa comum, e do capital social relacional (Carney, 2005), com objetivo de obter informações e/ou evitar ou mitigar os impactos de ações do governo através de relacionamentos com integrantes da administração pública ou da inserção de familiares no governo. Por sua vez, no subsistema familiar do tipo crescente, a educação da família pode não ser relacionada com a atividade da empresa e privilegiar as preferências dos familiares. Entretanto, o conhecimento adquirido pelos familiares ainda pode auxiliar a pesquisa e desenvolvimento descritos na *stewardship* (Fear, 1997; James, 2006) ou serem relevantes em momentos de necessidade.

Uma vez que não há preocupação com a manutenção da integridade, o subsistema familiar do tipo crescente é marcado por respostas e neutras ou inadequadas aos desafios coordenar a diversidade familiar e de engajar a família. Dessa forma, os recursos familiares disponíveis na folga (Fleck, 2009) familiar podem ser consumidos por culturas flexíveis e inclusivas (Miller *et al.*, 2008) excessivamente permissivas e informais, que deixem oportunidades para desenvolvimento de comportamentos altruístas assimétricos (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) ou que não determinem as habilidades necessárias para capital humano (Sirmon & Hitt, 2003) da família.

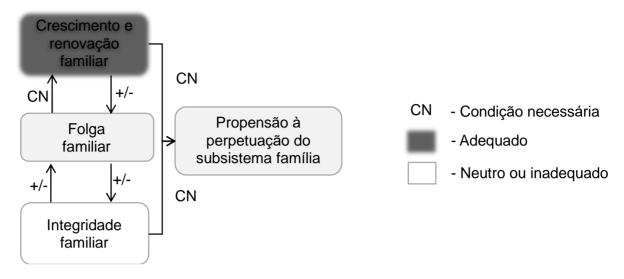


Figura 4-2: Subsistema familiar do tipo crescente.

O subsistema familiar do tipo crescente foi observado durante certos períodos nos casos das empresas Cofap (1973-1997), Matarazzo (1927-1937 e 1976-2013), Metal Leve (1990-1996) e Votorantim (1924-1929) sob a forma de culturas flexíveis e inclusivas (Miller *et al.*, 2008) que permitiram comportamentos altruístas assimétricos (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) entre os familiares e os gestores/proprietários, possivelmente demonstrando a falta de integridade do subsistema familiar .

Na empresa Cofap (1973-1997), os filhos do gestor/proprietário Abraham Kasinsky parecem ter iniciado uma disputa familiar pelo controle da empresa que culminou com sua venda.

Enquanto a Cofap usufruía de sua consolidação nos mercados nacional e internacional, a gestão da empresa passava por um período conturbado, em decorrência das brigas entre os membros da família Kasinsky. Em meados de 1991, Abraham Kasinsky anunciou um plano de reorganização da empresa que colocaria fim na disputa pela presidência. Abraham e os dois filhos iriam para o Conselho de Administração e se afastariam do dia-a-dia dos negócios. A previsão para a saída de Abraham seria na data de seu aniversário, 11 de julho de 1992, quando completaria 75 anos. O anúncio da data de saída foi o principal erro do empresário, desencadeando uma disputa pelo poder. Empresa Cofap (Wanderley, 2015).

Na primeira sucessão da empresa Matarazzo (1927-1937), o processo aparentemente foi executado sobre uma intensa disputa entre os filhos dos gestores/proprietários o que ocasionou deterioração do relacionamento familiar e a saída dos herdeiros preteridos da empresa.

Chiquinho nasceu em 1900 e havia acompanhado seu pai na viagem para a Europa. Após a morte de seu irmão, passou a seguir o Conde no dia a dia dos negócios, tornando-se Diretor da organização com apenas vinte e quatro anos. Em 1927, foi indicado oficialmente como sucessor através de um testamento oficial. É importante destacar que com essa escolha, Chiquinho não recebia apenas o comando do grupo. Cabiam a ele, também, os direitos acionários da IRFM, bem como a posse da Mansão Matarazzo e de outras propriedades da família. Diante dessas condições, os filhos Andrea, Attilio e Luiz Eduardo não concordaram com a decisão do Conde e passariam quatro anos sem ratificar o documento. Mesmo depois do acordo, outro fato indica que os conflitos internos não haviam cessado. Em 1935, incomodado com as críticas dos irmãos, Chiquinho decidiu abandonar a empresa. Para ocupar o cargo vago, Francesco chegou a convidar o filho caçula Luiz Eduardo, que recusou a oferta. Para contornar a situação, Francesco consultou todos os filhos novamente para ratificar a decisão tomada anos antes, obtendo a confirmação de que Chiquinho continuaria no comando. Por consequência, Luiz Eduardo, Attilio e Andrea se retiraram da sociedade. Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

A Votorantim (1924-1929) parece ter sido caracterizada pelo subsistema familiar do tipo crescente no período da sucessão do fundador Pereira Ignácio por seu genro José Ermírio de Moraes, quando os filhos do fundador venderam sua participação na empresa para um desafeto da família por estarem descontentes com o processo de sucessão.

É interessante destacar, no entanto, que apesar de a Votorantim ser usualmente destacada pelo seu processo de sucessão eficiente, a organização não passou ilesa por este comum desafio das empresas familiares: "As brigas da família obstavam, às vezes, ao crescimento das firmas industriais. Sentindo-se esbulhados do legítimo controle da firma por José Ermírio de Moraes, genro de Pereira Ignácio, os filhos deste último decidiram, afinal, vender suas ações a um terceiro. A venda, aparentemente, foi maldosa; eles abriram mão de uma oferta mais elevada só para dar a Moraes, como novo sócio, um inimigo pessoal". Empresa Votorantim (Pedrosa, 2015).

O subsistema familiar do tipo crescente também foi observado durante a segunda sucessão da empresa Matarazzo (1976-2013) e na sucessão da empresa Metal Leve (1990-1996). Nestas ocasiões, aparentemente a cultura flexível e inclusiva (Miller *et al.*, 2008) das famílias não determinou as habilidades necessárias para capital humano familiar (Sirmon & Hitt, 2003) ser beneficiado pelo gestor/proprietário.

Em meados da década de 1950, Ermelino e Eduardo, os filhos mais velhos do Conde, já eram diretores no grupo e trabalhavam ao lado do pai. Maria Pia, por sua vez, só começaria a atuar formalmente no grupo em 1975, vinte anos depois dos seus irmãos. Apesar disso, em 1976 Chiquinho afastaria Ermelino e Eduardo do grupo e Maria Pia assumiria a presidência no ano seguinte, depois da morte de seu pai. Após receber o comando da IRFM, Maria Pia ainda teria que enfrentar batalhas judiciais com seus irmãos que buscavam anular o testamento do pai. Sendo assim, a transição de poder mais uma vez se deu em meio a um ambiente conflituoso e de disputa de poder, que envolveu a saída de dois familiares que tinham experiência e eram os principais diretores do grupo abaixo do Conde Chiquinho. Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

A primeira geração construiu. A segunda veio mantendo. A terceira veio escangalhando. Por quê? As famílias começam a crescer. As pessoas já não se conheciam mais e aquilo já começou a criar problema [...] A vida profissional delas não tinha nada a ver. Acho que o negócio de um dos filhos do Gleich era tocar bateria e mexer com joia. Falava-se Metal Leve, ele falava assim "Que legal. O que é que faz mesmo?" Não sabia nem o que fazia. Não era o negócio dele. Outros não, outros atuavam. [...] O filho do José Mindlin era mais explosivo. Ele se envolvia pouco. Ele pedia para discutir os assuntos, mas ele tratava num nível muito superficial. [...] E para uma empresa que tinha profissionais com hábito de discutir muito tecnicamente as coisas e valorizar tecnicamente, começaram a se sentir desprestigiados. Empresa Metal Leve (Wanderley, 2015).

Subsistema familiar do tipo íntegro

No subsistema família do tipo íntegro há a promoção e manutenção da integridade do subsistema família e a participação da família na empresa com a disponibilização de recursos formados pelas respostas adequadas aos desafios de coordenar a diversidade familiar e de engajar a família que são associados especificamente à manutenção da integridade do subsistema família.

A folga (Fleck, 2009) de recursos disponível no subsistema família, para serem usados no subsistema empresa, incluem o capital social cognitivo (Coleman, 1988), que através da linguagens e narrativas compartilhadas pelos familiares pode gerar o compromisso (Donnelley, 1964; Horton, 1986), relações mais amigáveis, calorosas e íntimas (Horton, 1986), motivação (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005) e uma perspectiva de longo prazo (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005), reduzindo a rivalidade (Fleck, 2009) e criando laços (Selznick, 1957) entre os familiares. Além disso, a preparação dos membros da família para se tornarem recursos gerenciais na empresa tem potencial para reduzir a dependência de profissionais externos à família (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a) pela orientação da edução para a internalização de conhecimentos importantes para as atividades da empresa; e permite a transmissão de conhecimentos tácitos sobre os assuntos da empresa para os sucessores (Sirmon & Hitt, 2003) através do envolvimento precoce dos familiares (Sirmon & Hitt, 2003) e do *mentoring* e *coaching* com os gestores/proprietários (Fiegener *et al.*, 1996).

No que tange ao crescimento e renovação, o subsistema família do tipo íntegro apresenta respostas defensivas (Chandler, 1977) ao desafio de cultivar a família, que são limitadas a priori quando há a percepção de algum risco para a riqueza socioemocional da família e em linha com a socioemotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2011a). No desafio de direcionar a família há deficiência na monitoração do

ambiente (Penrose, 1959) e na aplicação das respostas estratégicas (Olivier, 1991) quando a família se limita a receber e atender as demandas de *stakeholders* externos (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a) na tentativa de controlar os danos à legitimidade e reputação da família.

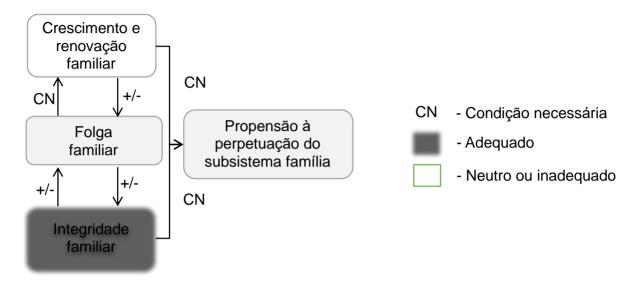


Figura 4-3: subsistema família do tipo íntegro.

O subsistema família do tipo íntegro foi observado no caso da empresa Granado (1974-1994). A integridade do subsistema família aparentemente foi mantida mesmo sem o que houvesse crescimento deste subsistema, quando o gestor/proprietário, neto do fundador da empresa, se afastou da administração da empresa para perseguir objetivos pessoais. Neste período o subsistema família parece ter contribuído apenas com capital social cognitivo (Coleman, 1988) na forma de narrativas compartilhadas com os integrantes do subsistema empresa. Mas, sem oferecer serviços empreendedores (Penrose, 1959) ou auxiliar na monitoração do ambiente (Penrose, 1959) e nas respostas estratégicas (Oliver, 1991) do subsistema empresa.

Com a morte de Otto, em 1974, a direção da Granado é assumida por Carlos Granado, filho de Manuela e neto de Coxito. De acordo com informações apontadas nas entrevistas, ele não trabalhava na empresa e esteve mais envolvido com sua própria carreira. Nas palavras de um dos entrevistados, "ele era juiz classista, formado em farmácia, mas o que ele gostava de fazer era ser juiz. Ele tinha uma casa (uma quinta) em Portugal, então se dividia entre o Rio de Janeiro e a quinta". Neste sentido, o gerenciamento da empresa passou a ser realizado por Manoel Maria Brandão, ao passo que Carlos Granado, embora diretor geral, aparentemente não se envolvia nos negócios. [...] Assim, no início dos anos 90, a direção da Granado, ainda comandado por Carlos Granado, optou por vender a empresa, uma vez que o diretor não possuía herdeiros. Por este motivo, em 1994, contratou o consultor inglês Christopher

Freeman, ex-executivo do Bank Boston, para buscar potenciais compradores. Empresa Granado – Família Granado (Gomes, 2016).

Subsistema família do tipo crescente e íntegro

O subsistema família do tipo crescente e íntegro é caracterizado pelo envolvimento familiar crescente no subsistema empresa com preservação da integridade do subsistema família e gera recursos relacionados às respostas abrangentes aos desafio de cultivar a família; direcionar a família; coordenar diversidade familiar; e engajar a família, preenchendo sua folga com os recursos como capital humano, capital social, capital paciente e capital de sobrevivência (Sirmon & Hitt, 2003), que o subsistema família é capaz de gerar.

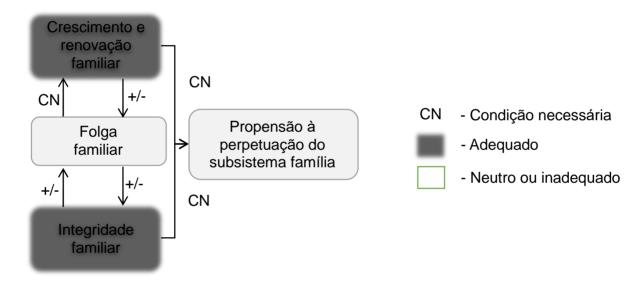


Figura 4-4: Subsistema família do tipo crescente e íntegro.

O subsistema família do tipo crescente e íntegro foi identificado nos casos Avibras (1961-2000), Brasmotor (1945-1994), Cofap (1950-1973), Encol (1962-1999), Engesa (1958-1993), Gerdau (1901-2006), Gol (2001-2013), Granado (1870-1976 e 2004-2015), Ipiranga (1938-1998), Klabin (1899 a 2007), Matarazzo (1890-1927 e 1937-1976), Mesbla (1924-2000), Odebrecht (1944-2006), Perdigão (1939-1994), Sadia (1944-2009), Sendas (1935-2004) e Votorantim (1892-1929 e 1939-2014).

Entre os exemplos de movimentação da família para novas regiões do país ou imigração para outros países, alinhados com a busca de melhores condições para o crescimento é possível citar os casos das empresas Encol (1962-1999), Granado (1870-1976) e Klabin (1899 a 2007), em que os gestores/proprietários ou seus

familiares se realocaram em busca de melhores condições para fomentar o crescimento da família.

No início dos negócios, o engenheiro Pedro Paulo já começou a trazer para a companhia seus parentes, levando-os da cidade pequena onde moravam para Goiânia, e empregando-os em cargos de confiança. Outra diversificação do negócio foi o cadastramento da Encol como revendedora de tintas, o que foi mais uma estratégia emergente (MINTZBERG & WATERS, 1985) porque a empresa que vendia as tintas que eram usadas pela Encol fornecia descontos de 40% para revendedores. Em pouco tempo esse negócio também foi separado da construtora e passado a outro familiar, o pai de Pedro Paulo, que criou uma empresa de revenda de material de construção, a Frapeso. Empresa Encol (Santana, 2012).

No processo de desenvolvimento de produtos, esteve envolvido João Bernardo Granado, que, vindo de Portugal e tendo sido financiado por seu irmão, José Antonio Coxito, se graduou em farmácia. As instalações dos laboratórios da empresa se tornaram referência em termos de modernidade aplicada, atraindo estudantes de diversas localidades do Brasil, e mesmo de outros países, interessados em conhecêlas, e outras visitas ilustres, como o Embaixador Português, ou a Missão Econômica Portuguesa. Empresa Granado – Família Granado (Gomes, 2016).

Em uma época com grandes imigrações para o Brasil, onde, com a República, houve grande substituição do trabalho escravo por imigrantes, o país se apresentava como uma boa oportunidade para Maurício fugir das seguidas perseguições aos judeus na Europa e trazer sua família, a qual contava com "comerciantes de alguns recursos". Através de uma oferta de passagem gratuita para o Brasil para que fosse trabalhar na lavoura e diante das dificuldades encontradas, Maurício se desfez de seu pequeno negócio, comprou 20 quilos de tabaco, papel e ferramentas para fabricar cigarros e embarcou para o Brasil em 1889. Com 29 anos de idade Maurício Klabin desembarcou em Santos, porém como havia um surto de febre amarela espalhado pela cidade, seguiu direto para São Paulo. Empresa Klabin (Barbosa, 2008).

Os casos das empresas Gerdau (1901-2006), Granado (2004-2015), Mesbla (1924-2000) e Votorantim (1892-1929 e 1939-2014) aparentemente são exemplos da educação da família e da preparação da infraestrutura, com o envolvimento precoce dos familiares (Sirmon & Hitt, 2003) e a transmissão dos conhecimentos através de *mentoring* e *coaching* com os gestores/proprietários (Fiegener *et al.*, 1996).

Curt também dedicou-se à formação educacional, cultural e profissional dos seus quatro filhos: Klaus, Frederico, Germano e Jorge. Todos completaram seus estudos na Europa e começaram cedo a trabalhar nas empresas do Grupo. Jorge Gerdau conta que ainda criança começou a trabalhar varrendo o chão de fábrica. "Foi um estágio que julgo importantíssimo na formação pessoal de todos nós. Desde cedo, tivemos a sensibilidade de conviver com o operário, sentindo suas necessidades." Empresa Gerdau (Vieira, 2007).

Christopher foi rigoroso sobre a entrada dos filhos no negócio. "Sempre me interessei pela empresa, mas meu pai foi muito categórico e impôs regras claras sobre a entrada dos filhos no negócio", segundo Sissi, em reportagem divulgada na Revista Moda Joyce Pascowitch, em maio de 2010. As regras são referentes à conclusão de estudos e à experiência profissional prévia em outras empresas. Neste sentido, em 2011, os seus três herdeiros fizeram, a pedido do pai, um curso nos Estados Unidos sobre

sucessão empresarial em família. Em palavras de Christopher, a cultura organizacional neste aspecto sucessório está sumarizada no seguinte trecho: "A longevidade de uma empresa depende, acima de tudo, da qualidade dos produtos e da confiança do consumidor, mas planejamento sucessório, crescimento e inovação são imprescindíveis para a sobrevivência". Empresa Granado – Família Freeman (Gomes, 2016).

Foi também em 1974 que André de Botton finalizou seu *Advanced Management Program* (AMP), um curso para executivos que almejavam a administração de topo, em Harvard, como parte de sua preparação para a sucessão. Na ocasião do retorno, André trouxe consigo o conceito de lojas de departamentos, que viria a substituir o que até então chamavam de magazines. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

Em 1945, os filhos mais velhos José Ermírio de Moraes Filho e Antônio Ermírio de Moraes seguem o mesmo caminho do pai e vão para os EUA estudar na Colorado School of Mines. [...] Na mesma época, a terceira geração voltava dos estudos nos EUA e começava a trabalhar no grupo. O primeiro foi José Ermírio de Moraes Filho, que começou a estagiar ainda na fase de construção da CBA. Depois, passou pelas outras fábricas do núcleo industrial principal em Sorocaba, até que, no ano seguinte, se tornou diretor-industrial das unidades têxteis e de cimento. Antônio Ermírio, por sua vez, fez estágio na usina de Barra Mansa e depois foi integrado à Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) em um momento conturbado das obras. Empresa Votorantim (Pedrosa, 2015).

Na história das empresas Klabin (1899 a 2007) e Votorantim (1892-1929 e 1939-2014) os gestores/proprietários foram exemplos da preparação membros da família para reduzir da dependência de profissionais externos à família (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a).

Wolff Klabin, em 1934, viajou para os Estados Unidos acompanhado do engenheiro químico Eduardo Sabino de Oliveira a fim de conhecer melhor o negócio e a indústria nitroquímica (de fios de rayon). Verificou que o negócio não seria viável sem outros sócios, pois exigiria grande investimento, assim como necessitaria de um grande esforço político. Ao voltar ao Rio, aproveitando seus contatos na política, aliado ao conhecimento de Horácio no meio empresarial paulista, o projeto foi viabilizado. Empresa Klabin (Barbosa, 2008).

Voltando para Pereira Ignácio, em 1905. É neste ano que o empreendedor dá um importante salto nos negócios quando decide montar uma grande fábrica de aproveitamento de algodão, levantando o capital junto a um amigo que tinha negócios no Rio de Janeiro. Para conhecer a fundo as técnicas de produção, vai para os Estados Unidos trabalhar como operário em uma fábrica sem, no entanto, revelar suas intenções para os seus empregadores. Quando, em decorrência de seu desempenho, foi convidado a se tornar gerente industrial da planta, contou os seus planos para os sócios, que ficaram impressionados e se tornaram importantes parceiros, lhe ajudando a comprar as máquinas necessárias para montar a sua própria fábrica no Brasil. Após essa experiência, Pereira Ignácio funda, assim, a Fábrica de Óleos Santa Helena. Empresa Votorantim (Pedrosa, 2015).

Os gestores/proprietários das empresas Gol (2001-2013), Granado (1870-1976), Klabin (1899 a 2007), Perdigão (1939-1994), Sadia (1944-2009) e Sendas (1935-2004) parecem ser exemplos do desenvolvimento do capital social estrutural (Sirmon

& Hitt, 2003) e/ou relacional (Carney, 2005), visando perseguir suas agendas; obter informações; e/ou evitar ou mitigar os impactos de ações do governo.

Em março de 2007, após continuada agonia da Varig, a Gol anunciou a compra da concorrente. O negócio de US\$ 320 milhões chamou atenção não somente pela importância da Varig para o país, mas também devido à situação financeira dramática que a empresa se encontrava. De acordo com reportagem, 'Nênê' Constantino teria admitido em entrevista ter recebido um pedido do Presidente Lula para que a Gol salvasse a Varig. Empresa Gol (Lino, 2014)

A cidade de Teresópolis foi escolhida porque, na época, acreditava-se que locais montanhosos eram mais salubres do que as grandes cidades, frequentemente infectadas por miasmas e mosquitos. Além do palacete construído por ele, José Antonio Coxito construiu também a "Ilha da Saúde", estrutura entre dois braços de um rio, composta de um caramanchão e uma gruta, onde recebia visitantes ilustres, políticos, escoteiros, forças armadas etc. Estas visitas eram comumente publicadas nas mais ilustres revistas cariocas. Empresa Granado – Família Granado (Gomes, 2016).

Em 1951, Vargas convidou Wolff Klabin para ser seu ministro da fazenda. Wolff não aceitou, porém indicou Horácio Lafer, que veio a ocupar a vaga em 1951. Em 1959, Horácio Lafer foi ministro das relações exteriores do governo Kubitscheck. Empresa Klabin (Barbosa, 2008).

Saul Brandalise participou de política partidária e de alguns cargos de classe. No campo político, sempre apresentou uma filosofia de homem de centro, com passagens pelo antigo Partido Social Democrático e pela Aliança Renovadora Nacional, além de ter integrado posteriormente o Partido Democrático Social. Entre os outros familiares, o que obteve maior expressão política foi seu genro, Ivan Oreste Bonato (PFL-SC), Secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina por dois mandatos consecutivos, e suplente de senador de Jorge Bornhausen, quando Bornhausen ocupou o cargo de ministro da Educação durante o governo Sarney. Atualmente, Ivan é sócio-proprietário das empresas Televisão Joaçaba Ltda. e Firenze Comunicação e Produção Ltda., ambas ligadas à rede Barriga Verde (Bandeirantes) de Santa Catarina. Empresa Perdigão (Ludkevitch, 2005).

Em 1945, Attilio iniciou sua vida política, envolvendo-se na organização do Partido Social Democrático (PSD) na região. Durante sua vida pública, Attilio exerceu diversos cargos políticos, como vereador municipal (1946) e prefeito (1950) de Concórdia, deputado federal (mandatos de 1955 e 1959), secretário da agricultura de Santa Catarina (1961), senador federal (1963), presidente de algumas comissões técnicas do senado e vice-governador de Santa Catarina (1971). Attilio Fontana abandonou a vida pública em 1975 e veio a falecer em 1989. Empresa Sadia (Ludkevitch, 2005).

Junto com o fortalecimento da Casas Sendas, também vinha o do seu presidente, Arthur Sendas. Ele se tornava, cada vez mais, presente entre o meio empresarial. Em 1987, a Associação Comercial do Rio de Janeiro concedeu-lhe o título de Personalidade Empresarial e ainda foi eleito por um biênio presidente da ABRAS, Associação Brasileira dos Supermercados. As atividades políticas de Arthur Sendas começaram em 1964, "em uma reunião entre empresários e representantes do governo para organizar a primeira lista de preços, realizada na Igreja de Nossa Senhora da Paz, em Ipanema", recordou posteriormente. Depois, ocupou por onze anos a vicepresidência da Associação de Supermercados do Rio de Janeiro e por seis anos a ASSERJ. Em 1987, era diretor benemérito do Conselho Superior da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Como presidente da ABRAS, procurou fortalecer o setor supermercadista. Para a sua eleição como presidente da entidade, houve um espírito de união e um consenso de que a classe precisava se fortalecer. Com o congelamento

de preços imposto pelo governo devido aos vários planos econômicos que se sucederam na metade dessa década e no começo da posterior, a classe teve mais um motivo para se unir. Além do fortalecimento da categoria, Arthur Sendas tinha como objetivo a criação de um lobby do setor em Brasília e as parcerias no desenvolvimento do abastecimento do setor. Empresa Sendas (Andrade, 2003).

Nos casos das empresas Cofap (1950-1973), Ipiranga (1938-1998), Mesbla (1924-2000) e Odebrecht (1944-2006) possivelmente o envolvimento dos familiares gerou capital social cognitivo (Coleman, 1988), demonstrado pelo o compromisso (Donnelley, 1964; Horton, 1986), relações mais amigáveis, calorosas e íntimas (Horton, 1986), motivação (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005) e uma perspectiva de longo prazo (Lansberg, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005) no trato dos assuntos da família.

Boris Bernardo Kasinsky passou a atuar mais na Cofap após a venda da Três Leões, em 1959. Ao chegar na Cofap, Boris Bernardo ocupou o cargo de presidente do Conselho de Administração. Mesmo com um cargo elevado, não tinha influência na tomada de decisões da empresa. Não se incomodava, pois confiava em seu irmão Abraham Kasinsky. Afinal, a fábrica de anéis de pistão era um sucesso. Empresa Cofap (Wanderley, 2015).

A base acionária da empresa passou a ser: João Pedro Gouvêa Vieira, Francisco Martins Bastos, Carlos Fagundes de Mello, Aristides Motta de Almeida, René Ormazabal e João Francisco Tellechea. Todas estas famílias continuariam controlando a Ipiranga pelos próximos 70 anos, à exceção da Almeida, uma vez que Aristides de Almeida não deixou herdeiros. Empresa Ipiranga (Moraes, 2008).

Henrique de Botton, um português que havia chegado ao Brasil em 1929, vindo da Grécia, e que trabalhava para uma empresa concorrente, a Cirb S/A, ingressou na Mestre et Blatgé em 1935. Henrique acabaria se casando com Jacqueline La Saigne, filha de Louis La Saigne e única herdeira do gestor francês. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

Aos 18 anos de idade, Norberto entrou na Escola Politécnica de Salvador. No terceiro ano de curso, a empresa de seu pai entrou na fase de dificuldades, o que o levou a assumi-la com passivos e ativos. Segundo Norberto, os mestres treinados pelo pai foram o maior patrimônio deixado para ele. Além do "seu próprio exemplo". Empresa Odebrecht (Dantas, 2007).

Os gestores/proprietários das empresas Avibras (1961-2000), Brasmotor (1945-1994), Engesa (1958-1993), Matarazzo (1890-1927 e 1937-1976) e Sendas (1935-2004) desenvolveram pessoalmente os membros da família e, com isso, possivelmente transmitiram conhecimentos tácitos sobre os assuntos da família para os sucessores (Sirmon & Hitt, 2003) através do envolvimento precoce dos familiares (Sirmon & Hitt, 2003).

Naquele ano, foram contratados cerca de 800 novos colaboradores e o clima era de euforia. João Brasil, diretor-adjunto da empresa e filho de Verdi, declarou que até 2005 a Avibras esperava elevar o número de funcionários de 1.200 para 8.000, superando os próprios resultados da década de 1980. Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

Hugo Miguel já vinha sendo preparado para posições de comando na empresa. Estudou engenharia industrial no Massachusetts Institute of Technology e já vinha assumindo cargos na gerência e na diretoria da empresa. Empresa Brasmotor (Oliveira, 2006).

Na época, José Guilherme Withaker Ribeiro, irmão mais novo do fundador da Engesa, se formava em engenharia mecânica pela Politécnica da USP e ingressava na empresa. Empresa Engesa (Ladeira Jr., 2013).

Chiquinho nasceu em 1900 e havia acompanhado seu pai na viagem para a Europa. Após a morte de seu irmão, passou a seguir o Conde no dia a dia dos negócios, tornando-se Diretor da organização com apenas vinte e quatro anos. Em 1927, foi indicado oficialmente como sucessor através de um testamento oficial. Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

Assim, 1935, ano de sua volta ao Brasil, ficou marcado pela inauguração da Casa do Povo, aberta na mesma localidade de São Mateus, município de São João de Meriti no estado do Rio de Janeiro, e também pelo nascimento do seu filho Arthur Sendas. Em 1942, a Casa do Povo ganhou a sua primeira filial em Tomazinho, também na Baixada Fluminense. Ambos os armazéns tinham a colaboração dos filhos de Manoel Sendas que, da mesma forma que o pai, desde cedo, trabalhavam nos armazéns. Manoel Sendas também procurava desenvolver nos filhos determinados valores não admitindo que eles não tivessem senso de responsabilidade e honestidade. Arthur Sendas era considerado um retrato dessa política. Aos nove anos, já dividia o seu tempo entre escola e o armazém. Empresa Sendas (Andrade, 2003).

4.1.2 Configurações dos subsistemas empresa

Subsistema empresa do tipo cerceado

O subsistema empresa do tipo cerceado é caracterizado por não gerar folgas (Fleck, 2009) de recursos que possam ser utilizadas pelo próprio subsistema empresa e pelo subsistema família. Com isso, os movimentos de expansão são limitados por não haver excesso de recursos para serem combinados com objetivo de explorar os desequilíbrios existentes na empresa, na família ou no ambiente e gerar crescimento (Fleck, 2017). Esta situação ocorre quando crescimento e a renovação organizacional (Fleck, 2009); e a integridade organizacional (Fleck, 2009) param de nutrir a folga. O crescimento e a renovação organizacional (Fleck, 2009) podem parar de gerar folga (Fleck, 2009) por condições externas, como crises econômicas e competição intensa, ou por condições internas, como por exemplo a busca extrema da eficiência; e a falta de inovação ou perícia para gerar oportunidades de negócios. Por sua vez, a integridade organizacional (Fleck, 2009) pode parar de gerar folga (Fleck, 2009)

quando não são formados recursos gerenciais em quantidade e na qualidade necessária para a empresa ou quando a falta de coordenação e conflitos internos desperdiçam os recursos da empresa.

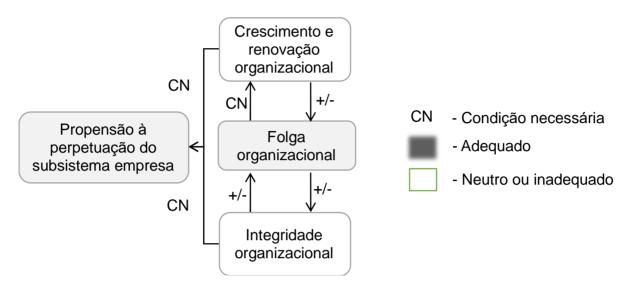


Figura 4-5: Subsistema empresa de crescimento cerceado.

O subsistema empresa de crescimento cerceado foi identificado nos casos das empresas Encol (1990-1999), Engesa (1984-1993), Marcopolo (1980-1986), Matarazzo (1950-2013), Mesbla (1980-2007), Metal Leve (1990-1996) e Natura (1980-1994) em que não ocorriam crescimento e renovação (Fleck, 2009); e a integração organizacional (Fleck, 2009) apresentava deficiências. Esta configuração pareceu associada mudanças no ambiente negativas para a empresa e que expuseram falhas na sua administração pelos gestores/proprietários.

Nos casos das empresas Encol (1990-1999) e Metal Leve (1990-1996), a falta de crescimento (Fleck, 2009) possivelmente ocorreu devido à mudança no ambiente econômico na década de 1990. A Encol (1990-1999) foi afetada pelas medidas de restrição monetária para controle da inflação e a Metal Leve (1990-1996) foi afetada pela abertura do setor automobilístico para a entrada dos fornecedores de peças internacionais. As mudanças no ambiente parecem ter exposto falta de integridade organizacional (Fleck, 2009) causada pelas falhas administrativas dos gestores/proprietários.

Após a posse, em janeiro de 1995, Pedro Paulo foi então falar com o Presidente Fernando Henrique para, aproveitando-se da proximidade criada pela doação de campanha e pela contratação do consultor durante a campanha, solicitar que o Governo liberasse o financiamento, via SFH, para a Encol. Após uma conversa com o presidente da Caixa Econômica a Encol protocolou dois pedidos de empréstimo, um na própria CEF para o financiamento de 30 empreendimentos que estavam sendo concluídos, representando um montante de R\$ 140 milhões e outro junto ao BNDES, relativo a um financiamento do Fundo de Amparo ao Trabalhador, de R\$ 60 milhões, para a construção de 16 Nucens que estavam sendo tocadas com recursos próprios. [...] Porém, até esse momento, a única proposta que a empresa recebera foi uma linha de crédito de 17 milhões da CEF, com prazo de 90 dias e juros de 7,5% am (o perfil da dívida da Encol era de juros próximos de 6% am, o que já impactava muito a situação financeira da companhia, uma vez que o recebimento das vendas era feito em uma prazo bem longo, de até 60 meses), o financiamento do BNDES não havia saído. . Empresa Encol (Santana, 2012).

As soluções desenvolvidas pela Encol para manter o fluxo de pagamentos dos clientes, como as permutas, provaram ser de difícil administração, pois, ao mesmo tempo em que as áreas da empresa, principalmente as regionais de cada Estado, precisavam gozar de certa autonomia para poder escolher as permutas que satisfizessem a empresa e agradassem aos clientes, sem uma burocracia excessiva e longo tempo para a decisão, também era necessário um controle central para analisar as propostas de permuta e principalmente, para aceitar os bens recebidos como pagamento e internaliza-los na empresa de forma que passassem a constar nos ativos da companhia, para poderem ser utilizados ou vendidos. Como a Encol não implantou esse sistema de forma organizada e pensada, tendo sido mais uma estratégia emergente, que surgiu da necessidade de receber alguma forma de pagamento e da impossibilidade dos clientes em quitar suas dívidas, não houve o devido controle e muito se perdeu nessa entrada de bens sob a forma de permuta. Há indícios de que alguns bens foram desviados pelos responsáveis que deveriam coordenar a permuta, outros se mostraram péssimos negócios para a empresa, e não deveriam ter sido aprovados. Empresa Encol (Santana, 2012).

Além dos prejuízos, a Metal Leve sofreu uma crise sucessória. Sérgio Mindlin e todos os outros executivos da empresa esbarravam num conselho de administração poderoso e lento, em que a decisão era tomada por consenso. Reuniões demoravam horas, sem chegar a uma conclusão. Assuntos estratégicos eram substituídos por assuntos diários da empresa. Essa lentidão ajudou a piorar os resultados da Metal Leve num período em que o setor passava por modificações profundas. "O Sérgio não tinha nem o carisma nem a legitimidade de seu pai para fazer o turnaround que a Metal Leve necessitava." Empresa Metal Leve (Wanderley, 2015).

No caso da Engesa (1984-1993), foram relatadas duas mudanças no ambiente. A primeira foi a retração do mercado de defesa mundial ao mesmo tempo em que houve a entrada de novos concorrentes. Esta mudança afetou o crescimento (Fleck, 2009) da empresa à medida suas vendas declinaram. A segunda mudança no ambiente foi a redemocratização do Brasil, com a saída dos militares de posições de decisão no governo. Com isso, o apoio do governo recebido pela empresa durante anos desapareceu e as deficiências na administração dos projetos da empresa foram explicitadas.

A diversificação do abastecimento internacional de armamentos para os países do Terceiro Mundo se consolidou na década de 1980, onde o padrão feudal de vendas não mais se aplicava à maioria dos compradores de armas. Além do Brasil, outros países do Terceiro Mundo conseguiam se inserir no comércio internacional de armas para estabelecer, expandir ou modernizar suas Indústrias de Defesa. O valor da produção dos principais sistemas de armas nos países do Terceiro Mundo praticamente dobrou entre 1973 e 1984, enquanto que suas exportações cresceram dez vezes. Aumentaram os concorrentes da Engesa no cenário mundial. Empresa Engesa (Ladeira Jr., 2013).

Em meados da década de 1980, começou uma tendência descendente no comércio de armas, que era determinado pelas compras realizadas pelos países do Terceiro Mundo. Dentre esses países, o Oriente Médio foi a única região que manteve importações crescentes após 1979, o que contribuiu para que o total das importações desses países se mantivesse constante. A partir de 1984 começaram a diminuir as importações do Oriente Médio, levando ao declínio das importações dos países do Terceiro Mundo como um todo. Empresa Engesa (Ladeira Jr., 2013).

Com a transferência do cargo de Ministro do Exército, do general Leônidas para o general Carlos Tinoco, e de Diretor de Material Bélico do Exército, do general Diogo Figueiredo para o general Paiva Chaves, a influência de José Luiz em Brasília praticamente desapareceu: "na hora que precisava de capital, os generais de quatro estrelas faziam das tripas coração para ajudar a Engesa. E em noventa não conseguiram ajudar, por causa da fase Collor, e a Engesa foi para o brejo". Empresa Engesa (Ladeira Jr., 2013).

O Osório dependia predominantemente de componentes fabricados por multinacionais europeias e representava o afastamento da produção de blindados dos benefícios dos ganhos de escala proporcionados pelo suprimento da indústria automobilística nacional. Empresa Engesa (Ladeira Jr., 2013).

Em paralelo aos novos investimentos que a empresa realizava, suas principais fontes de receitas experimentavam queda nas vendas. A combinação dos pesados investimentos em iniciativas não rentáveis e a queda das receitas com exportação levaram a empresa a uma crise financeira. Nessas circunstâncias, a busca de um vultoso contrato para o Osório foi avaliado como a chave para reverter a crescente crise. Empresa Engesa (Ladeira Jr., 2013).

O caso da empresa Mesbla (1980-2007) a crise econômica da década de 1980 e o surgimento de concorrentes reduziu o crescimento da empresa e expos os problemas de integridade existentes devido à informalidade dos controles instalados na operação e que dificultavam a administração do negócio e consumiam a folga gerada pela empresa.

Os anos 80 iniciaram-se sob uma forte perspectiva inflacionária e alta de taxas de juros, mas a Mesbla manteve seu vigoroso projeto de expansão. Nesta época o faturamento das lojas de departamentos equivalia a cerca de 75% das vendas, o que fez com que a empresa reforçasse seu programa de investimentos nos magazines. Ainda assim, foram criadas a Mesbla Náutica e a Trading Company Mesbla Comércio Internacional, todas com administração independente, sendo que a Náutica era administrada pelo irmão de André de Botton, Henrique La Saigne de Botton. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

O meu sistema de informações, na verdade, uma das maneiras que me diferenciava na verdade, e na época tínhamos em torno de quarenta compradores, era que eu ligava para todos os gerentes de loja, os chefes de seção eram todos meus parceiros, do Brasil inteiro. [...] Eu falava com todo mundo quase que todo o dia. Toda semana eu falava pelo menos duas vezes com todos os chefes de seção por todo o Brasil. Era a maneira que eu tinha de gerenciar sem informação de qualidade. No final a informação começou a ficar melhor, mas eu já tinha pego aquele sistema e você como comprador era dono do negócio — responsável pelas vendas e pela rentabilidade da sua seção. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

Um outro episódio foi a descoberta de que mercadorias eram pagas sem que toda entrega do pedido fosse confirmada. O que os processos da empresa não englobavam era a relação de informalidade que existia entre alguns compradores e seus fornecedores. Essa prática muitas vezes era uma flexibilidade oriunda de reciprocidades entre comprador e fornecedor e seu controle era feito por meio de memorandos. Aprovação era dada pelos diretores da MLD, a cada evento, já que o contas a pagar exigia, por escrito, a solicitação de aprovação por parte do comprador e a aprovação em si por parte dos diretores. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

A empresa Matarazzo (1950-2013) aparentemente experimentou o declínio com a mudança no ambiente ocorrida na década de 1950, quando novos concorrentes nacionais e internacionais se instalaram no mercado brasileiro. A partir deste período, as deficiências na integridade (Fleck, 2009) da empresa parecem ser expostas com a falta de habilidade para lidar com os concorrentes e a informalidade administrativa que dificultava o controle da empresa.

Após a morte de Francesco, Chiquinho Matarazzo assume formalmente o cargo de Diretor Presidente e seu sobrinho Ferdinando passa a ocupar posição de Diretor Gerente. Para o especialista em gestão de empresas familiares João Bosco Lodi, Chiquinho teria muitas dificuldades pela frente quando assumiu a direção do grupo: "Matarazzo teria entregue um grupo complicado demais ao conde Chiquinho. Um complexo com mais de vinte setores quase sem nenhuma sinergia. Por quê? Porque alimentos não têm a ver com metalurgia e assim por diante". Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

No entanto, apesar dos novos investimentos, as décadas seguintes foram para a Matarazzo bem diferente dos anos anteriores. Isto porque já a partir do início da década de 1950, em consequência da internacionalização da economia e a chegada de novos competidores, a IRFM começou a enfrentar um longo período de declínio. [...] A Matarazzo enfrentou grandes dificuldades em lidar com os novos desafios do ambiente industrial. A organização enfrentou competidores mais bem preparados em vários segmentos que afetaram o grupo como um todo. Ou seja [...], a grande diversificação da Matarazzo não impediu a diluição dos efeitos negativos de uma competição mais intensa. Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

Apesar do elevado número de contas e de empresas, a gestão do grupo parecia ocorrer de maneira informal e centralizada, conforme relatos do próprio Francesco Matarazzo: "Eu conservo o hábito de receber a todos os chefes dos diversos departamentos, diariamente neste gabinete, examinando-lhes as pastas e emitindo minha opinião sobre diferentes negócios. Tenho uma vantagem sobre eles: minha memória continua a mesma amiga fiel de cinquenta anos atrás. Enquanto os auxiliares fazem cálculos com o auxílio do lápis ou da pena, eu os realizo mentalmente". [...] Décadas depois, Maria Pia Matarazzo, neta do fundador e quarta pessoa a comandar o grupo endossaria o método de administração estabelecido pelo patriarca. "Controle

exige olho! Por exemplo: meu pai dizia que nas unidades se controlava o gasto por intermédio do vapor. Excesso de vapor no ar, perda de dinheiro. A caldeira era a base do controle econômico da unidade". Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

Diferente das empresas Encol (1990 a 1999), Engesa (1985 a 1993) e Matarazzo (1950 a 2013), as empresas Marcopolo (1980-1986) e Natura (1980-1994) aparentemente também passaram por um período em que a falta de crescimento relacionado à crise econômica na década de 1980, que revelou ineficiências na administração. Contudo, os gestores/proprietários agiram a tempo na direção de sanar os problemas de integridade para preparar a empresa para crescer novamente, conforme os trechos extraídos sobre as empresas.

A década de 1980, conhecida como a década perdida principalmente para a indústria automobilística, foi também uma década marcante para a Marcopolo. A crise da economia brasileira levou a Marcopolo a uma série de decisões, como o fechamento da Marcopolo Minas (1984), a incorporação da Eliziário de Porto Alegre (1987), e investimentos em empresas cujas atividades não se relacionavam com a fabricação de ônibus. A primeira metade da década de 1980 também foi marcada por uma série de demissões. Por outro lado, foi na década de 1980 que ocorreu uma das principais transformações da história da Marcopolo. Em 1986, Paulo Bellini (presidente) e Cláudio Gomes (então diretor industrial) visitaram o Japão, pois estavam interessados em conhecer as técnicas japonesas de administração da produção. Tal viagem constitui um marco para a história da Marcopolo, pois ela fez com que os dirigentes da empresa se convencessem de que mudanças profundas eram necessárias, sobretudo quanto ao envolvimento dos empregados. Dessa forma, eles acreditavam que níveis mais elevados de produtividades poderiam ser atingidos. Segundo as palavras de um dirigente da empresa: "Nosso Presidente e nosso Diretor Industrial voltaram realmente maravilhados com aquele país, e viram que muita coisa podia ser aproveitada. Foi isso que se fez. A partir daí começou a ser criada uma consciência diferente, começou-se a buscar mais a participação das pessoas, a formar grupos de trabalho e foi a partir daí que se começou a revolucionar a Marcopolo". Empresa Marcopolo (Silveira, 2008).

Em dezembro de 1988, os sócios das empresas decidiram formalizar o que, na prática, já vinha acontecendo. Foi criada a holding Stellium, com uma redistribuição societária das empresas do grupo. A palavra, que significa "estrelação", remete ao alinhamento de três ou mais astros. Assim, o nome foi adequado ao contexto das empresas do Grupo Natura, que iniciaram seu processo formal de alinhamento. [...] O fundador da Natura reconhecia que as várias empresas, cada uma com seus próprios donos e seus próprios esquemas administrativos, impulsionaram a Natura ao longo de seus primeiros anos. Isso ocorreu, sobretudo, entre os anos de 1980 e 1985, período em que a produção aumentou quatro vezes. Mesmo assim, o descompasso era problemático, uma vez que cada uma das empresas tinha suas próprias metas. A interdependência, após muita discussão dos sócios, foi transformada em sociedade. Empresa Natura (Ferreira, 2009).

Subsistema empresa do tipo crescente

No subsistema empresa do tipo crescente, há a disponibilização de recursos formados pelas respostas adequadas aos desafios de empreender (Fleck, 2009) e navegar no ambiente (Fleck, 2009), para o emprego nos subsistemas família e

empresa. Entre os recursos gerados pela empresa familiar ao dar respostas abrangentes aos desafios de empreender (Fleck, 2009) e navegar no ambiente (Fleck, 2009) estão o retorno financeiro, o capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e o capital social relacional (Carney, 2005). Estes recursos são criados a partir de movimentos de expansão produtivos (Chandler, 1977), aproveitando os serviços empreendedores (Penrose, 1959) dos gestores/proprietários e a prevalência da *stewardship* dos gestores/proprietários pela busca de mercado e participação (Miller *et al.*, 2008) e pesquisa e desenvolvimento (Fear, 1997; James, 2006) sobre a percepção do risco da perda da riqueza socioemocional, com objetivo de criar de valor característico das respostas abrangentes ao desafio de empreender (Fleck, 2009); e a partir da monitoração do ambiente (Penrose, 1959) e da aplicação de respostas estratégicas (Oliver, 1991) adequadas para assegurar a captura de valor compreendidas em respostas adequadas ao desafio de navegar no ambiente (Fleck, 2009).

No que tange à integridade organizacional, as respostas do subsistema empresa do tipo crescente aos desafios de gerir a diversidade (Fleck, 2009) e prover recursos gerenciais (Fleck, 2009) possivelmente são neutras ou inadequadas gerando pouco ou nenhuma folga de recursos para serem empregados nos subsistemas família e empresa. Além disso, o desafio de gerir a complexidade (Fleck, 2009) possivelmente não apresenta respostas abrangentes uma vez que não são aplicadas soluções sistemáticas para melhorar as respostas aos desafios de gerir a diversidade (Fleck, 2009) e prover recursos gerenciais (Fleck, 2009).

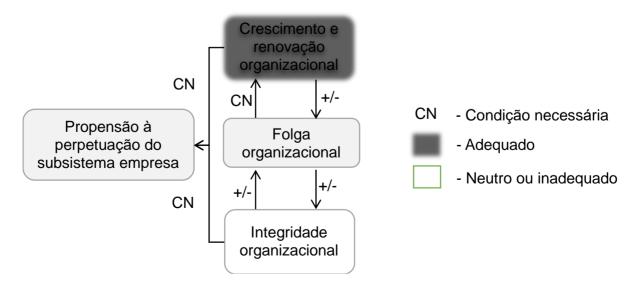


Figura 4-6: Subsistema empresa do tipo crescente.

O subsistema empresa do tipo crescente foi observado nos casos das empresas Brasmotor (1945-1958), Cofap (1950-1997), Encol (1963-1990), Gerdau (1901-1946 e 1970-1980), Gol (2006-2010), Ipiranga (1959-1971), Klabin (1931-1980), Marcopolo (1967-1980), Matarazzo (1890-1950), Mesbla (1924-1980), Natura (1969-1980), Odebrecht (1970-1972 e 1979-1995), Perdigão (1939-1994), Sadia (1944-1947), Sendas (1935-1962) e Votorantim (1892-1924 e 1929-1939 e 2000-2008).

O crescimento observado foi relacionado à investimentos de expansão orgânicos para novos mercados (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a), diversificações de atividades (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a) internacionalização (Gomez-Mejía *et al.*, 2010; Gómez-Mejía *et al.*, 2011a), e aquisições (Miller *et al.*, 2010) sem o cuidado com a manutenção da integridade do subsistema empresa.

Nos casos das empresas Encol (1963-1990), Matarazzo (1890-1950), Mesbla (1924-1980), Natura (1969-1980), Odebrecht (1970-1972 e 1995-2001) e Sendas (1935-1962), foi verificado o crescimento orgânico com uma baixa integração seja pelas limitações dos recursos gerenciais ou as deficiências na coordenação das atividades.

As soluções desenvolvidas pela Encol para manter o fluxo de pagamentos dos clientes, como as permutas, provaram ser de difícil administração, pois, ao mesmo tempo em que as áreas da empresa, principalmente as regionais de cada Estado, precisavam gozar de certa autonomia para poder escolher as permutas que satisfizessem a empresa e agradassem aos clientes, sem uma burocracia excessiva e longo tempo para a decisão, também era necessário um controle central para analisar as propostas de permuta e principalmente, para aceitar os bens recebidos como pagamento e internaliza-los na empresa de forma que passassem a constar nos ativos da companhia, para poderem ser utilizados ou vendidos. Como a Encol não implantou esse sistema de forma organizada e pensada, tendo sido mais uma estratégia emergente, que surgiu da necessidade de receber alguma forma de pagamento e da impossibilidade dos clientes em quitar suas dívidas, não houve o devido controle e muito se perdeu nessa entrada de bens sob a forma de permuta. Há indícios de que alguns bens foram desviados pelos responsáveis que deveriam coordenar a permuta, outros se mostraram péssimos negócios para a empresa, e não deveriam ter sido aprovados. Empresa Encol (Santana, 2012).

Esse desdobramento das atividades produtivas e a consequente abertura de novas fábricas denotaria uma característica muito forte do modelo de crescimento da Matarazzo. Anos mais tarde, Francesco Matarazzo destacaria para o seu biógrafo sobre a importância da produção para a sua organização: "Capital grande só serve para enganar a humanidade. O que é preciso é crédito e trabalho. Não se deve preocupar com o dinheiro: a produção é que importa. Produzir para as necessidades do país. No Brasil toda a indústria tem que ser produtiva e será, por isso, rendosa". Empresa Matarazzo (Pedrosa, 2015).

"As comunicações eram difíceis na época, os meios de transporte ainda estavam em vias de desenvolvimento e por isso o acesso às cidades do interior era difícultoso.

Assim sendo, cada filial teria que cuidar dos escritórios abertos nas cidades do interior do seu respectivo Estado, para atender as demandas do mercado [...] Contudo, a casa matriz tomaria decisões sobre investimentos e planos de expansão, tendo controle sobre os resultados das filiais". Ou seja, a estrutura da empresa foi descentralizada no nível das filiais, menos no Rio de Janeiro, que ficou sob a condução da Diretoria Geral, órgão responsável pelas decisões estratégicas sobre investimentos, expansão e captação de recursos. La Saigne realizava visitas sistemáticas às filiais e convocava reuniões periódicas com seus Diretores. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

A Mesbla valorizava a independência das divisões de negócio, oficializada na separação funcional de 1972. Essa independência vinha acompanhada de um incentivo à procura de novos negócios, sendo um valor muito forte para os funcionários da empresa. Empresa Mesbla (Rodrigues, 2005).

Em dezembro de 1988, os sócios das empresas decidiram formalizar o que, na prática, já vinha acontecendo. Foi criada a holding Stellium, com uma redistribuição societária das empresas do grupo. A palavra, que significa "estrelação", remete ao alinhamento de três ou mais astros. Assim, o nome foi adequado ao contexto das empresas do Grupo Natura, que iniciaram seu processo formal de alinhamento. Das seis empresas que Leal, Seabra e Yara participavam, somente a Croma ficou de fora da reorganização. Seabra afirmou que a Natura e a YGA eram empresas irmãs e como já compartilhavam a estrutura de distribuição da Pro-Estética, Meridiana, e Éternelle, a fusão já poderia ter ocorrido há mais tempo. [...] O fundador da Natura reconhecia que as várias empresas, cada uma com seus próprios donos e seus próprios esquemas administrativos, impulsionaram a Natura ao longo de seus primeiros anos. Isso ocorreu, sobretudo, entre os anos de 1980 e 1985, período em que a produção aumentou quatro vezes. Mesmo assim, o descompasso era problemático, uma vez que cada uma das empresas tinha suas próprias metas. A interdependência, após muita discussão dos sócios, foi transformada em sociedade. [...] Jean Berjeaut não ficou satisfeito com idéia de criação da Stellium e decidiu mudar de atividade. Ele vendeu os 50% que detinha da Natura para o Grupo. Os co-fundadores da Éternelle também deixaram a sociedade e as operações da empresa foram incorporadas pelas outras distribuidoras. Empresa Natura (Ferreira, 2009).

Segundo Emílio A. Odebrecht, as grandes obras da Odebrecht em algum momento deram prejuízos. "O que estava acontecendo era que a filosofia Odebrecht não estava sendo aplicada" (Odebrecht, 1985c, p. 32). Como o crescimento foi grande, muitos recursos foram contratados. Recursos que não se desenvolveram na filosofia da empresa e que não souberam colocá-la na prática. Emílio procurou seu pai para mostrá-lo da necessidade de disseminar a filosofia Odebrecht no Sudeste e que ele era a pessoa mais adequada para fazê-lo. Empresa Odebrecht (Dantas, 2007).

Em 1960, vendo uma oportunidade única, Arthur Sendas endividou-se para abrir uma nova loja no município de São João de Meriti apesar de a reticência do seu pai. A data de inauguração é, inclusive, considerada o segundo batismo da Casas Sendas. Em 1961, surgiu a oportunidade de um negócio ainda mais arriscado. Em um grande espaço em São João de Meriti, Arthur Sendas abriu uma nova loja que, oficialmente, recebeu o nome de Casas Sendas. Manoel Sendas, pai de Arthur Sendas, dessa vez, foi totalmente contra a abertura dessa loja. Contudo, a mãe de Arthur Sendas convenceu o pai a dar apoio ao filho; e o projeto seguiu adiante. A reticência de Manoel Sendas pode ter decorrido do fato da loja ser considerada "muito grande e dos demais concorrentes de São João de Meriti apostarem que a loja quebraria em menos de três meses de funcionamento" como recordou Arthur Sendas posteriormente. Empresa Sendas. (Andrade, 2003).

Os casos das empresas Brasmotor (1945-1958), Klabin (1931-1980), Marcopolo (1967-1980) e Votorantim (1892-1924 e 1929-1939 e 2000-2008) também mostram crescimento do subsistema empresa, porém através da diversificação para novos

mercados ou atividades (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a) enfrentando dificuldades pela falta de recursos gerenciais ou problemas na coordenação dos novos mercados ou atividades.

No Relatório Anual de 1958, a empresa formalizou sua mudança de foco. A transição não foi simples e envolveu investimentos em equipamentos, em novos departamentos técnicos e em seleção e treinamento de pessoal. O ano de 1958 foi marcado também pelo fechamento do acordo de fornecimento de refrigeradores, com as participações da Brasmotor, da Sears Roebuck e da Whirlpool. Empresa Brasmotor (Oliveira, 2006).

No início da década de 1930, a Klabin atuava na importação de materiais de escritório e papel, além de, apesar das dificuldades e da baixa qualidade, produzir papel. Neste mesmo ano, Wolff Klabin recebeu uma importante proposta: o Visconde de Moraes, proprietário da Manufatura Nacional de Porcelanas (MNP) lhe ofereceu a venda da empresa. [...]Apesar da visão negativa de alguns sócios, no mesmo ano foi feito um contrato de locação por 5 anos com uma opção de compra, a qual foi exercida mais tarde, através de um esquema financeiro armado por Wolff com a ajuda de outros sócios. Empresa Klabin (Barbosa, 2008).

Em meados de 1932, chegou da Alemanha o Sr. Engel, com experiência no setor. Embora não tenha se adaptado e voltado rapidamente à Alemanha, Engel trouxe conhecimentos para a MNP, como a alteração das composições da massa e esmalte para azulejos brancos. Outro técnico importado da Alemanha, o Sr. Lonitz, ex-gerente de uma fábrica de azulejos Alemã, veio em 1933, deixando algumas fórmulas para azulejos de cor. Porém, também retornou ao seu país de origem antes do término do contrato. Empresa Klabin (Barbosa, 2008).

Foram realizadas diversas exportações através de nova tecnologia que a empresa começava a desenvolver, os sistemas CKD (completey knocked down) e MKD (medium knocked down), que se caracterizavam pela venda de tecnologia e de produtos desmontados (CKD) ou semi-desmontados (MKD). Alguns países que importaram os produtos da Marcopolo por meio destas tecnologias foram: Venezuela (1972), Gana (1974), Equador (1975) e Chile (1976). Empresa Marcopolo – Família Bellini (Silveira, 2008).

Em 1935, a Votorantim dá força ao seu projeto de expansão para a indústria de base. Primeiro, fecha um acordo com a Klabin para a construção da Nitro Química para a produção de fibra têxtil artificial. Empresa Votorantim (Pedrosa, 2015).

"A Nitro-Química é a maior fábrica do mundo para seda artificial pelo processo de intro-celulose. [...] Este parque não é uma fábrica, mas um complexo de fábricas. Estamos diante de um sistema industrial, e precisamente o mais amplo, o mais interessante que ainda se articulou no Brasil e no continente sul-americano. [...] Dagora em diante é possível pensar no desenvolvimento da indústria química do Brasil". [...] Entretanto, os custos de instalação somados aos prejuízos operacionais dos primeiros meses drenaram todo o capital empregado pelos sócios. Assim, a organização teve que recorrer a empréstimos que totalizavam sessenta mil contos de réis. Além disso, a iniciativa da Votorantim gerou uma disputa com a fábrica de rayon da Matarazzo, a Viscoseda. Empresa Votorantim (Pedrosa, 2015).

Os casos das empresas Gerdau (1901-1946 e 1970-1980), Gol (2006-2010), Ipiranga (1959-1971), Perdigão (1939-1994) e Sadia (1944-1947) exemplificam o crescimento do subsistema empresa através de aquisições (Miller *et al.*, 2010) que

parecem ter levado a períodos de baixa integração relacionada às dificuldades para ajustar os processos das empresas adquiridas devido também a limitações dos recursos gerenciais e/ou as deficiências na coordenação das atividades.

A aquisição da Cosigua foi feita em parceria com a siderúrgica alemã August Thyssen-Hutte A G, na proporção de 51% para a Gerdau e 49% para o parceiro. Na época da parceria, a Thyssen era a sexta maior empresa de siderurgia do mundo (Anexo 7). Em 1970, Klaus Johannpeter estava na Alemanha contatando fornecedores de equipamento de laminação quando foi apresentado a representantes do grupo Thyssen que na época negociavam com o governo brasileiro a construção de uma usina em Tubarão - ES. Neste encontro foi fechada a parceria para a construção de uma usina integrada a redução direta e cancelado o projeto da usina de Tubarão. "As exigências tecnológicas, o montante dos investimentos e uma pretendida participação no mercado internacional, justificam o entendimento com o grupo internacional que, por suas realizações e experiência em siderurgia, pode contribuir no sentido de que venhamos a atingir, com segurança, os objetivos que nos traçamos na Guanabara". O início das operações da Cosigua foi bastante problemático devido à carência de mãode-obra qualificada na região. Para resolver o problema, foi desenvolvido um programa de treinamento na própria empresa. Os investimentos em treinamento cresceram e passaram a ser apresentados com muito destaque nos relatórios anuais da empresa. Empresa Gerdau (Vieira, 2007).

Eu entrei lá, sei lá, acho que alguns anos depois que a operação [compra da Varig] se concretizou e ainda via muitos resquícios, [...] A GOL chegou com uma proposta low cost, né, uma proposta de ser jovem, de ser inovadora, de ser baixo custo, de ser econômica, tipo assim, o conflito foi muito grande, de cultura mesmo, o choque de cultura foi gritante, mas algumas pessoas da VARIG foram sim absorvidas. E era engraçado, por que você conseguia perceber diferença sabe, a gente costumava falar que a VARIG da Gol, era a parte de tripulação e de comissários. Você ia fazer reunião lá, parecia que você estava em outra empresa, por que te traziam uma bandejinha com copo com o simbolozinho da VARIG, copo de vidro, te ofereciam assim, só faltava te colocar no colo, era muito engraçado, super educados, falando cinquenta línguas, sabe assim, impecável, muito legal. Empresa Gol (Lino, 2014).

Então misturou Webjet com Gol que já era um pouco Varig, juntou aquilo tudo ali e ficou uma mistura estranha e aí houve novamente esse choque. Os funcionários também não se misturavam muito e adotou-se o termo de padrão Webjet como sendo um estilo bem ruim de atender cliente, de atender voo. Empresa Gol (Lino, 2014).

Assim, com o intuito de conseguir uma representatividade nacional em um curto espaço de tempo, a diretoria da Ipiranga enxergava a aquisição de um concorrente como a alternativa mais viável, já que o crescimento orgânico levaria muito mais tempo e, possivelmente, mais dinheiro. À época, operavam no Brasil quatro subsidiárias de empresas estrangeiras de petróleo: Shell, Esso, Texaco, Atlantic e Gulf. Dentre estas, a Gulf parecia ser a opção mais interessante, já que havia sido a última das empresas a chegar ao Brasil – havia iniciado sua operação apenas uma década antes – e concentrava sua rede de aproximadamente 500 postos (6% do mercado) no eixo Rio – São Paulo. Empresa Ipiranga (Moraes, 2008).

Em 1967, o Moinho Marcelinense é incorporado pela Sadia. [...] Em 1980, é adquirido o Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro. [...] Em 1989, é adquirida a Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas. [...] Em 1989, são adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo. [...] Em 1989, acontece a aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphallen (RS). [...] Em 1991, é adquirido da Chapecó Avícola, um abatedouro de

frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR). [...] Em 1991, é arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993. Empresa Sadia (Ludkevitch, 2005).

Em 1939, foi incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru. [...] Em 1943, foi adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdigão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros. [...] Em 1971, expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdigão, tornou-se Perdigão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância [...] Em 1977, é incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdigão Veloso S.A.. [...] Em 1979, a Perdigão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC). [...] Em 1980 é incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas. [...]Em 1981, é adquirida a Nodarisa S.A. Empreendimentos Florestais Ltda. [...] Em 1985 é incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS) [...] Em 1986, tem início a atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC). [...] Em 1988, são incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos. [...] Em 1989, compra da fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões. [...] Em 1989, é incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas. Empresa Perdigão (Ludkevitch, 2005).

A Perdigão cresceu através de um processo desordenado de aquisições administrado por uma gestão ineficiente, que, passou a operar em um ambiente econômico de maior concorrência, com grandes problemas de crédito, parque fabril sucateado, falta de qualidade nos produtos, pequena parcela de mercado, equipe desmotivada. O grupo era, na realidade, um conjunto de empresas deficitárias. Empresa Perdigão (Ludkevitch, 2005).

No caso da empresa Cofap (1950-1997), os problemas de integridade no subsistema empresa parecem consequência dos problemas de integridade na família fundadora. As disputas pelo controle da empresa entre os membros da família fundadora são associadas à paralisia das decisões da empresa e a saída da empresa de executivos externos à família.

Enquanto a Cofap usufruía de sua consolidação nos mercados nacional e internacional, a gestão da empresa passava por um período conturbado, em decorrência das brigas entre os membros da família Kasinsky. Em meados de 1991, Abraham Kasinsky anunciou um plano de reorganização da empresa que colocaria fim na disputa pela presidência. Abraham e os dois filhos iriam para o Conselho de Administração e se afastariam do dia-a-dia dos negócios. A previsão para a saída de Abraham seria na data de seu aniversário, 11 de julho de 1992, quando completaria 75 anos. O anúncio da data de saída foi o principal erro do empresário, desencadeando uma disputa pelo poder. Empresa Cofap (Wanderley, 2015).

Em 1991, Fernand Setton, braço direito de Abraham Kasinsky por 30 anos e o escolhido para ser seu sucessor na presidência executiva, deixou a empresa, por causa das divergências entre o executivo e os filhos de Abraham Kasinsky, Roberto Kasinky assumiu seu lugar, sendo responsável pela operação. Renato Kasinsky permaneceu no mesmo cargo. Empresa Cofap (Wanderley, 2015).

Subsistema empresa do tipo íntegro

O subsistema empresa do tipo íntegro é caracterizado pelo acúmulo de recursos oriundos das respostas adequadas aos desafios de gerir a diversidade (Fleck, 2009) e prover recursos gerenciais (Fleck, 2009). Estes recursos compreendem a capacidade de coordenação das atividades da empresa e de criação de laços produtivos entre as áreas da empresa e os indivíduos; e capital humano externo à família (Davis, 1983; Reid & Harris, 2002; Arregle *et al.*, 2007) qualificado e em quantidade para as atividades da empresa. No sistema família-empresa, estes recursos tendem a serem criados no subsistema empresa partir de estruturas não profissionais (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a) e processos informais (Cruz *et al.*, 2010) centrados nos gestores/proprietários e nos seus valores, com objetivo de preservar a riqueza socioemocional da família.

A prevalência da informalidade, com objetivo de preservar a riqueza socioemocional da família, possivelmente repercute nas respostas aos desafios de empreender (Fleck, 2009) e navegar no ambiente (Fleck, 2009). Os movimentos de expansão nestas condições possivelmente são defensivos (Chandler, 1977) e o julgamento empreendedor (Penrose, 1959) é mais focado em evitar riscos e instabilidade dos resultados da empresa.

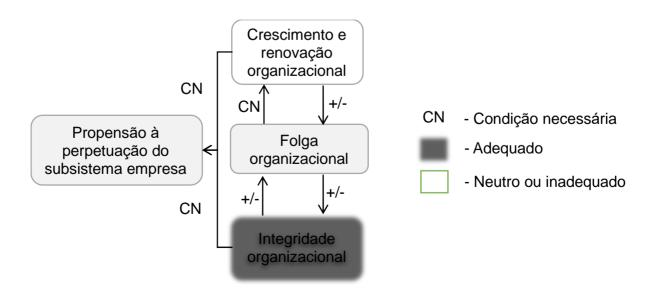


Figura 4-7: Subsistema empresa do tipo íntegro.

A manutenção da integridade organizacional (Fleck, 2009) em face a problemas no crescimento e renovação (Fleck, 2009) foi observada nas empresas Avibras (1990-2000), Gerdau (1980-1990), Granado (1945-1994), Sendas (1962-1990) e Votorantim (1924-1929 e 1980- 2000). Esta manutenção da integridade parece relacionada à condução da empresa pelos gestores/proprietários, com a infusão de valores (Selznick, 1957) e a criação de mitos (Selznick, 1957) que transforma a organização em uma instituição e mantém seus integrantes unidos mesmo em períodos adversos.

"Então você tem um engenheiro químico que faz o propelente do foguete. É um engenheiro excepcional, que tem uma experiência enorme. Então, nessa hora em que você não vende o foguete, não tem mercado para o foguete, a empresa estimulou ele a ir para a área civil. Então esse engenheiro passou a desenvolver (...). Vamos ver qual é o nicho em que a Avibras pode atuar e que ainda não é dominado no mercado". Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

"Porque até então tínhamos uma cultura de que nós fazíamos um determinado tipo de produto e nós temos que estar focados nessa linha de produtos. Nós não podemos ficar nos dispersando e fazendo coisas para o mercado civil ou coisas que vão tirar a nossa capacidade de produção. Existia um pouco dessa preocupação. Mas o engenheiro Verdi foi importante nesse processo porque ele foi incentivando; e, de certa forma, com a queda nas vendas foi importante que a gente buscasse novas alternativas". No início da década de 1990, a Avibras possuía uma equipe capacitada e experiente. O mercado internacional de defesa havia se contraído e a empresa incentivou seus engenheiros a criar produtos civis, considerando os nichos de mercado onde poderia atuar. Nesse processo de conversão houve a oportunidade de agregar conhecimentos, pois à medida que eram desenvolvidos novos produtos, mesmo que de uso civil, era necessário aprimorar ou adaptar os conhecimentos adquiridos na atividade militar. Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

A primeira etapa da preparação desses novos funcionários é a integração, onde são apresentadas as instalações da empresa e a sua cultura. Numa segunda fase, os novos funcionários são designados para o trabalho sob a orientação de funcionários mais experientes e responsáveis pela multiplicação do conhecimento - o núcleo duro. Esse núcleo duro, contudo, não é formado apenas por funcionários há muito tempo na empresa. Observando o conhecimento, o talento e o potencial do pessoal, a alta administração, periodicamente, promove a renovação do núcleo duro. Assim, há a constante preocupação com a composição desse grupo multiplicador. O núcleo duro permite à Avibras expandir-se com rapidez, quando são firmados grandes contratos. Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

A Comercial Gerdau foi criada em fevereiro de 1971 com o objetivo de ampliar a capacidade de vendas do Grupo no território nacional. A presença da Comercial Gerdau dificultou o fortalecimento das distribuidoras regionais, garantindo à Gerdau o acesso aos mercados em condições favoráveis. Ao longo da década, a Comercial Gerdau ampliou a sua rede de filiais, tornando-se uma das principais distribuidoras de aço do país. Empresa Gerdau (Vieira, 2007).

Ao final desta Fase (1980), a Comercial Gerdau contava com 16 unidades estabelecidas em diversas regiões do país. A interligação entre todas as unidades foi iniciada com o propósito de melhorar a gestão de estoques e acompanhar os clientes. Para isso, foram adquiridos novos equipamentos que permitiram a melhor integração

entre as unidades de negócio e o centro de processamento de Porto Alegre. Empresa Gerdau (Vieira, 2007).

O aumento da capacidade instalada das usinas forçou o setor comercial a tornar-se ainda mais eficiente para enfrentar o período de crise. "[...] tem sido conferida ênfase crescente à melhoria dos serviços pós-venda e ao atendimento dos prazos de entrega estipulados". A Comercial Gerdau se tornou ainda mais importante na estrutura do Grupo. Foram abertas as filiais de Jundiaí, São José do Rio Preto e São Luís, totalizando 19 unidades. Empresa Gerdau (Vieira, 2007).

Em cada ano em que o Pharol da Medicina foi produzido, o almanaque trouxe menções em tom de agradecimento à comunidade médica pela confiança apresentada à farmácia. Além disso, entende-se que a iniciativa da farmácia com a publicação da Revista Brasileira de Medicina e Farmácia, publicação científica editada e impressa na oficina lito-tipográfica Granado, também tangibiliza a sua aproximação com a comunidade médica, uma vez que esta buscava difundir trabalhos científicos originais com a colaboração de importantes nomes do mundo médico e farmacêutico da época. Empresa Granado – Família Granado (Gomes, 2016).

Por volta dos anos 40, a farmácia ainda guiava as visitas de inúmeros estudantes da área de medicina e farmácia, como a Escola de Saúde do Exército. Além disso, Otto se mostrara um farmacêutico ativo na Granado, havendo registros de que as inúmeras visitações de estudantes de turmas de medicina e farmácia aos laboratórios Granado eram guiadas por ele. Ademais, foi através de uma sugestão de Otto, em 1942, que se instituiu o dia 20 de janeiro, dia da fundação da Associação Brasileira dos Farmacêuticos, como sendo também o Dia do Farmacêutico. Otto também participava frequentemente de jantares junto à comunidade farmacêutica. [...] Tem-se doações de produtos farmacêuticos para socorro das vítimas de enchentes de grande porte que ocorreram no Rio Grande do Sul, em 1941, e o envio de donativos a vítimas de ciclone em Portugal. Empresa Granado – Família Granado (Gomes, 2016).

Assim, no início dos anos 90, a direção da Granado, ainda comandado por Carlos Granado, optou por vender a empresa, uma vez que o diretor não possuía herdeiros. [...] Na época, a empresa, que tinha um faturamento anual de R\$ 10 milhões e apresentava uma gama com cerca de 400 produtos, podia ser classificada como "parada no tempo" em termos de processos e operação interna. Sua linha de manufatura e seus produtos, processos e estrutura organizacionais eram atrasados; a infraestrutura de comunicação interna era debilitada (por exemplo, sem fax ou ramais internos de comunicação); os pedidos eram feitos à mão e enviados por cartas veia correios; os pagamentos eram feitos com malas de dinheiro; a linha de produção ainda era manual. Era comum chover dentro das fábricas, e mesmo nos escritórios os funcionários sentavam em caixotes, muitas vezes. Os rótulos e os livros de receituário eram feitos à mão, e mesmo as fórmulas precisavam ser calculadas mentalmente. Em outras palavras, a empresa era vista como "isolada, sem falar a linguagem das empresas da época". O controle restrito levava a erros pouco rastreáveis na emissão dos pedidos, à perda de alguns deles e, consequentemente, à insatisfação de seus clientes. Estas limitações faziam com que a Granado tivesse dificuldades de penetrar nos maiores clientes e trabalhasse, majoritariamente, com clientes de menor porte, como pequenas farmácias. [...] Apesar de todos os fatores negativos, Christopher Freeman se surpreendeu com a força que a marca possuía no Brasil, especialmente por como ela era conhecida pelo público brasileiro. Empresa Granado - Família Granado (Gomes, 2016).

Em julho de 1962, no entanto, a Sendas sofreu um grande baque, que seria para sempre lembrado por Arthur Sendas. Devido ao momento de turbulência política pelo qual o Brasil passava, a Sendas perdeu boa parte das mercadorias das suas cinco lojas. Com a renúncia do presidente do Brasil, Jânio Quadros, e a posse do esquerdista João Goulart, alguns saques e greves ocorreram pelo país, inclusive nas lojas Sendas em São João de Meriti. [...] Esse episódio pode ter sido um dos grandes motivadores que fizeram a Sendas se aproximar dos vários *stakeholders*, incluindo o governo e as

comunidades próximas aos seus supermercados. Tal esforço ficou mais nítido a partir de 1965 quando a Sendas foi o primeiro supermercado, pelo menos no estado do RJ, a investir de forma mais evidente no seu relacionamento com o mercado. Empresa Sendas. (Andrade, 2003).

"A preocupação com os projetos sociais faz parte da filosofia das Casas Sendas muito antes de a política de recursos humanos ganhar espaço entre as empresas no Brasil. Há trinta anos [em 1969], o Projeto marrequinho oferece uma série de benefícios aos meninos com idade entre quatorze e dezessete anos que trabalham como auxiliares dos caixas nas lojas. Além da remuneração com carteira assinada, os cerca de mil jovens que integram atualmente o programa recebem auxílio-escola e assistência médica. Simpáticos, os Marrequinhos já se transformaram em uma das marcas registradas das Casas Sendas e no orgulho de todos os funcionários". Empresa Sendas (Andrade, 2003).

"O que mais me marcou foi a postura da diretoria naquele dia de crise. Lembro, especialmente, da reação do doutor José Ermírio de Moraes Filho. Ele foi ouvindo o anúncio das medidas em silêncio. Perguntou apenas se seria possível pagar os salários. Quando teve uma resposta positiva, ficou inteiramente tranquilo. Em momentos de crise como este ele crescia — e a gente ficava tranquilo e confiante." Diante das dificuldades em honrar os seus compromissos financeiros, Antônio Ermírio de Moraes busca tranquilizar os seus funcionários. Em março de 1990, faz uma visita à Metalúrgica Atlas, percorre as instalações, conversa com os chefes dos setores e informa: "Tranquilizem o pessoal. Não haverá demissões. A gente trabalha mais ainda e se aguenta, começando tudo de novo". Empresa Votorantim (Pedrosa, 2015).

Subsistema empresa do tipo crescente e íntegro

O subsistema empresa do tipo crescente e íntegro une as características é caracterizado pela capacidade de gerar os recursos relacionados às respostas abrangentes para os desafios de empreender, navegar no ambiente, gerir a diversidade, prover recursos gerencias e gerir a complexidade (Fleck, 2009), preenchendo a folga com recursos financeiros e capital social estrutural e relacional; e gerando um ambiente para facilitar o desenvolvimento do capital humano familiar.

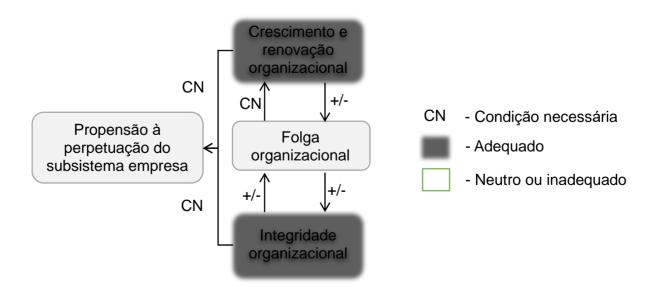


Figura 4-8: Subsistema empresa do tipo crescente e íntegro.

O subsistema empresa do tipo crescente e íntegro foi identificado nos casos das empresas Avibras (1981-1990 e 2000-2012), Brasmotor (1984-1994), Engesa (1965-1984), Gerdau (1946-1970 e 1990-2006), Gol (2001-2006), Granado (1870-1945), Ipiranga (1946-1953 e 1996-1998), Klabin (1899-1931 e 1990-2007), Marcopolo (1986-2007), Metal Leve (1950-1990), Natura (1994-2013), Odebrecht (1944-1970 e 1972-1979 e 1995-2001), Sadia (1947-1990), Votorantim (1939-1980), Weg (1961-1980 e 2000-2003). Nestes casos, aparentemente os gestores/proprietários encontram o equilíbrio entre o ímpeto descrito na teoria *stewardship* para a continuidade e a busca da preservação da riqueza socioemocional característico da teoria *socioemotional wealth*.

A manutenção do subsistema empresa do tipo crescente e íntegro depende de respostas adequadas para os desafios de empreender, navegar no ambiente, gerir a diversidade, prover recursos gerencias e gerir a complexidade (Fleck, 2009) ao longo do tempo. Mudanças no subsistema família, subsistema empresa ou no ambiente podem tornar inadequadas as respostas do subsistema empresa aos desafios. Neste sentido, vale destacar os casos das empresas Granado (1870-1945) e Metal Leve (1950-1990) que seguiram com investimentos e processos que as levaram a crescer mesmo quando as condições do ambiente mudaram e param de crescer, até que eventualmente a Granado foi vendida pela família Granado para a família Freeman e a Metal Leve cessou de existir.

"Os laboratórios da firma Granado & C. são para encher de orgulho toda a gente que se interesse pelo desenvolvimento da indústria pharmaceutica no Brasil. Encontramse ali todos os aparelhos necessários a um estabelecimento deste gênero, desde o mais simples ao que, por mais complicado, possa ser exigido pela sciencia moderna.". Dentre as centenas de produtos desenvolvidos e manipulados na Granado, destacamse o Polvilho Anti-séptico Granado, de 1903, cuja fórmula mantém-se inalterada até os dias atuais e cujo registro foi aprovado e assinado por Oswaldo Cruz; e o sabonete de glicerina neutro, lançado em 1915, um dos principais produtos da marca na época e que, bem como o Polvilho, é comercializado até os dias atuais. Empresa Granado – Família Granado (Gomes, 2016).

Para acompanhar o aumento da demanda interna, a Metal Leve optou por ampliar sua capacidade produtiva e diversificar seus produtos – bronzinas, buchas e pinos. A Metal Leve enviou três projetos ao Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia) – órgão governamental responsável pela aprovação e fiscalização de projetos para a indústria automobilística brasileira. Todos os projetos foram aprovados e os equipamentos foram importados e financiados pela Mahle, cujo valor equivalia a 2,1 vezes o valor das máquinas e instalações existentes na Metal Leve ao final de 1955. Empresa Metal Leve (Wanderley, 2015).

Essa lentidão ajudou a piorar os resultados da Metal Leve num período em que o setor passava por modificações profundas. "O Sérgio não tinha nem o carisma nem a legitimidade de seu pai para fazer o turnaround que a Metal Leve necessitava.", afirmou um executivo próximo à empresa para a revista Exame. E ainda acrescentou, "A Metal Leve sofreu uma crise de liderança que só piorou a situação" [...] O lançamento dos carros mundiais trouxe para o Brasil, com o apoio das montadoras, várias empresas estrangeiras de autopeças. A Mahle, principal concorrente estrangeira da Metal Leve, passou a ditar o preço dos pistões no mercado brasileiro, mesmo com uma participação de mercado pequena no Brasil. A partir de 1993, a empresa alemã baixou em 30% seus preços praticados junto às montadoras. [...] Para não perder cliente, a Metal Leve reduziu seus preços, ao mesmo tempo em que seus custos cresciam 20%, pois não tinha a mesma escala que as empresas estrangeiras do setor. Os pistões da Metal Leve foram vendidos 10% abaixo do preço praticado pelas suas principais concorrentes. "Temos tecnologia para competir", afirmou Mindlin. Empresa Metal Leve (Wanderley, 2015).

Nos casos das empresas Avibras (1981-1990) e Ipiranga (1946-1953), os subsistemas empresa deixaram de fornecer respostas adequadas ao desafio do crescimento (Fleck, 2009) por mudanças no ambiente. Entretanto, os gestores/proprietários foram capazes de reavaliar suas formas de trabalhar, empregando o seu conhecimento e os seus recursos de outras maneiras para se adaptarem às novas condições do ambiente.

Com um crescimento de vendas de 493,2% em 1984, a Avibras entrava para o ranking das 500 Maiores e Melhores da Revista Exame como a empresa brasileira de maior crescimento percentual de vendas daquele ano. Em valores, suas vendas foram superiores às da Embraer e da Engesa. Ao final de 1984, o grupo Avibras já somava mais de 3.700 funcionários. Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

"Foi uma coisa que o engenheiro Verdi sempre se apegou muito e exigia que a "Cultura Avibras" fosse assimilada por essa equipe nova. A cultura era forte. Existia uma forma de trabalho dentro da empresa. A empresa naquela época já tinha um manual de qualidade, que era coisa rara você encontrar - tudo escrito. E a questão dos chamados "Traços Culturais da Avibras" fazia parte do processo de entrada do funcionário novo". Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

"Porque até então tínhamos uma cultura de que nós fazíamos um determinado tipo de produto e nós temos que estar focados nessa linha de produtos. Nós não podemos ficar nos dispersando e fazendo coisas para o mercado civil ou coisas que vão tirar a nossa capacidade de produção. Existia um pouco dessa preocupação. Mas o engenheiro Verdi foi importante nesse processo porque ele foi incentivando; e, de certa forma, com a queda nas vendas foi importante que a gente buscasse novas alternativas". No início da década de 1990, a Avibras possuía uma equipe capacitada e experiente. O mercado internacional de defesa havia se contraído e a empresa incentivou seus engenheiros a criar produtos civis, considerando os nichos de mercado onde poderia atuar. Nesse processo de conversão houve a oportunidade de agregar conhecimentos, pois à medida que eram desenvolvidos novos produtos, mesmo que de uso civil, era necessário aprimorar ou adaptar os conhecimentos adquiridos na atividade militar. Empresa Avibras (Ladeira Jr., 2013).

Em 1953, em um período inferior a um mês, a direção da empresa viveu dois momentos diametralmente opostos. No dia 7 de setembro foram inauguradas as novas unidades da Refinaria Ipiranga, inclusive com participação do presidente Getúlio

Vargas. [...] No entanto, para surpresa geral, em 3 de outubro o presidente Getúlio Vargas decretou a lei 2.004, que determinava o monopólio da União sobre a pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo existente no território nacional. A lei também instituía o Conselho Nacional do Petróleo e criava a Petróleo Brasileiro S.A. Este foi um duro golpe tanto para a Ipiranga, como para as outras refinarias privadas existentes até então. [...] Após a Lei 2.004, a necessidade de verticalização passou a ser uma obrigação, já que a monopolização do refino por parte da Petrobras, sob o controle direto do CNP, limitava o refino de 9.300 b/d. Além disso, o CNP emitiu uma norma que obrigava que as atividades de refino e distribuição fossem contabilizadas separadamente. Sendo assim, a Ipiranga, que já possuía uma razoável rede de postos de serviços nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, foi obrigada a criar a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga (DPPI), uma empresa à parte da Refinaria. De uma maneira ou de outra, a verticalização na cadeia com a inclusão da atividade de distribuição era o movimento natural para uma empresa que pretendia continuar crescendo, mas que teve suas mãos atadas em sua atividade-fim. Empresa Ipiranga (Moraes, 2008).

Assim, com o intuito de conseguir uma representatividade nacional em um curto espaço de tempo, a diretoria da Ipiranga enxergava a aquisição de um concorrente como a alternativa mais viável, já que o crescimento orgânico levaria muito mais tempo e, possivelmente, mais dinheiro. À época, operavam no Brasil quatro subsidiárias de empresas estrangeiras de petróleo: Shell, Esso, Texaco, Atlantic e Gulf. Dentre estas, a Gulf parecia ser a opção mais interessante, já que havia sido a última das empresas a chegar ao Brasil – havia iniciado sua operação apenas uma década antes – e concentrava sua rede de aproximadamente 500 postos (6% do mercado) no eixo Rio – São Paulo. Empresa Ipiranga (Moraes, 2008).

Equilíbrio entre o ímpeto descrito na teoria *stewardship* para a continuidade e a busca da preservação da riqueza socioemocional característico da teoria *socioemotional wealth* depende da capacidade dos gestores/proprietários evitarem a informalidade excessiva tanto para executar os movimentos de expansão quanto para manter a riqueza socioemocional; e a institucionalização excessiva que diminua a flexibilidade da empresa para se adaptar às mudanças do ambiente.

No Relatório Anual de 1958, a empresa formalizou sua mudança de foco. A transição não foi simples e envolveu investimentos em equipamentos, em novos departamentos técnicos e em seleção e treinamento de pessoal. O ano de 1958 foi marcado também pelo fechamento do acordo de fornecimento de refrigeradores, com as participações da Brasmotor, da Sears Roebuck e da Whirlpool. Empresa Brasmotor (Oliveira, 2006).

Apesar das histórias e características distintas, Consul e Brastemp se fundiram com sucesso, inicialmente com concorrência e posteriormente com intercâmbio e sinergia. A incorporação permitiu à Consul adquirir fôlego para investimentos nos laboratórios, nas salas de pesquisas, na engenharia dos produtos e na mecanização e racionalização da produção. Após período de estagnação em 1974 e 1975, a Consul cresceu 31,6%. A Brastemp também obteve bons resultados nos anos de 1976 e 1977, como consequência de seu plano de expansão da capacidade produtiva. Os resultados atingidos pela Brasmotor S.A. e pelas empresas operativas — Brastemp S.A., Sabrico S.A., Consul S.A., Embraco S.A. – foram muito satisfatórios. A Brasmotor encerrou a década de 1970 com bom nível de atividades, sólida posição financeira e bom posicionamento mercadológico. Havia uma crescente demanda pelos produtos, que por sua vez, eram continuamente barateados, devido a aumentos de eficiência e escala. Empresa Brasmotor (Oliveira, 2006).

Hugo Gerdau teve três filhas mulheres. Tal como fez o seu pai, Hugo enviou suas filhas para concluir seus estudos na Alemanha. A sua filha Helda se casou com o alemão Curt Johannpeter, funcionário do Banco Alemão Transatlântico, que constantemente vinha ao Brasil a trabalho. A formação financeira de Curt atraiu o interesse de Hugo Gerdau. Por diversas vezes Curt foi convidado a assumir o negócio da família. Talvez por desejar uma carreira longa no banco e vislumbrar melhores oportunidades de crescimento profissional Curt sempre preferiu permanecer no Banco Alemão. [...] Em 1946, Curt se rendeu aos antigos convites do sogro e assumiu a direção dos negócios da família. [...] O ingresso de Curt Johannpeter na empresa foi muito importante para a consolidação de uma cultura empresarial que permanece com o Grupo até os dias de hoje. Ele foi o principal responsável por criar na empresa uma cultura de controle e gestão de custos. De acordo com um ex-funcionário da empresa, "O Curt era banqueiro e implantou dentro da Gerdau um sistema de controle e gestão de custos muito pesado. Então; tem controle total da empresa às mãos (...)". O background financeiro de Curt Johannpeter também favoreceu uma aproximação da empresa com o mercado de capitais. Em 1947, a Fábrica de Pregos passou a negociar ações na Bolsa de Valores de Porto Alegre. Empresa Gerdau (Vieira, 2007).

A CNO estimulou a produtividade de seus empregados por meio de recompensa financeira e divisão dos resultados em cada obra. E jovens trabalhadores como Benedito Luz, Henrique Browne Ribeiro, Nilo Simões Pedreira, Piero Marianetti, Roberto Campos e Walter Caymmi tiveram a colaboração do pessoal mais experiente para desenvolver seus aprendizados na empresa. Inclusive, Emílio Odebrecht, que voltara à empresa como calculista, ajudou na formação desses talentos. Empresa Odebrecht (Dantas, 2007).

A partir dos problemas que ocorreram com as obras especiais no começo da década de 1970, surgiu a importância do desenvolvimento do conhecimento em gestão. Já naquela época, os principais líderes da Odebrecht participaram de treinamentos realizados pela Consultoria de Ciência Social Aplicada. Segundo Sérgio Foguel, foram realizados "seminários com o topo da Odebrecht com o que tinha de moderno de administração no mundo. Era administração cognitiva, Peter Druker, coisas do gênero. E esses caras me contrataram para fazer boa parte desses seminários. E eu fiquei encantado, em primeiro lugar porque sentava ali Norberto e toda a equipe, com papel e lápis na mão, participando, discutindo e fazendo o trabalho em grupo, e construindo, escrevendo casos, enviando e tal". Empresa Odebrecht (Dantas, 2007).

Ainda em 1990, após ter tido experiência em Portugal e Chile em montagem de equipamentos para plataformas, a Tenenge passou a atuar na Inglaterra com a aquisição da SLP Engineering Ltd. [...] Em 4 anos de nova gestão, a SLP saltou de um faturamento de 40 milhões de libras para 110 milhões. Com a nova controladora, os instrumentos de gestão da Odebrecht foram introduzidos na SLP. Segundo Geoff Race, então gerente de canteiro, "com o PA, cada liderado sabe o que o seu líder está fazendo, porque o diálogo é incessante no verdadeiro trabalho em equipe. As pessoas passam a conhecer melhor o seu potencial". Empresa Odebrecht (Dantas, 2007).

Acompanhando a expansão geográfica da venda, a empresa começou um processo de adaptação para a distribuição direta. Seus objetivos eram de agregar valor econômico proveniente do serviço e aproximar-se dos clientes e consumidores. Em 1961, a alta direção da empresa decidiu construir a Frigobrás — Companhia Brasileira de Frigoríficos, localizada na região da Lapa, em São Paulo. Neste mesmo local já existia a principal filial comercial e o prédio onde se reunia a alta direção da empresa. Atualmente, todos os escritórios administrativos da empresa encontram-se reunidos neste local. Empresa Sadia (Ludkevitch, 2005).

Em 1993, Luiz Fernando Furlan (neto de Attilio Fontana), assumiu a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia, mesmo ano em que este Conselho foi definitivamente desvinculado da direção executiva. Esta nomeação foi resultado de um acordo entre os nove grupos familiares que dividiam o controle da Sadia, com

70% das ações com direito a voto. Deste acordo, também estava entre os pontos acertados que assuntos familiares só poderiam ser decididos no âmbito do acordo, não podendo ser levados à empresa. Empresa Sadia (Ludkevitch, 2005).

Outro possível entrave ao crescimento poderia ser a escassez de mão de obra qualificada. Porém, o desafio de obter mão de obra para uma indústria de motores elétricos em uma região de economia agrária não inibiu os planos de crescimento da Weg. Seus fundadores tiveram, então, a ousadia de planejar formar toda a mão de obra necessária, a partir de um extenso programa de treinamento, que culminou na constituição de Centro de Treinamento, em 1968. Empesa Weg (Moraes, 2004).

A expansão das linhas de produção realizada na década de 1970 foi acompanhada também pela junção dos laboratórios físico-químico, metalográfico, elétrico, mecânico e de metrologia, com a reunião do departamento de projetos, de normalização e do centro de processamentos de dados, dando origem ao Centro Tecnológico, com o objetivo de extrair, absorver e fixar tecnologia. Empresa Weg (Moraes, 2004).

A produção de motores elétricos de maior potência a partir de 1975 foi viabilizada com tecnologia própria, devido ao alto preço para sua aquisição. A Weg conseguiu, então, desenvolver a sua própria linha de produção, com investimentos em pesquisa, compra de máquinas e equipamentos de maior porte. Empresa Weg (Moraes, 2004).

Em 1976, os três fundadores assinam um documento extenso que passa a nortear a política de sucessão: "não será nunca conduzida como sociedade familiar... os cargos de alta direção serão preenchidos por profissionais capazes, sejam ou não familiares" [...] Além disso, o documento citado acima, além da política de sucessão, estabelece regras claras para ingresso de familiares na empresam como "começar por baixo" e ter uma formação mínima. Empresa Weg (Moraes, 2004).

4.2 Sistema família-empresa

A partir da literatura e dos subsistemas família e empresa observados nos dados coletados, são propostas 16 (dezesseis) tipos de sistemas família-empresa formados a partir da junção dos subsistemas família e empresa. Dentre estes tipos, 10 (dez) foram identificados durante a análise dos dados, conforme o Quadro 4-2. Nas próximas subseções são apresentados os tipos de sistemas família-empresa.

	Subsistema empresa do tipo cerceado	Subsistema empresa do tipo crescente	Subsistema empresa do tipo íntegro	Subsistema empresa do tipo crescente e íntegro
Subsistema família do tipo empreendedor individual	Marcopolo (1980-1986) Natura (1980-1994)	Marcopolo (1967- 1980)	V	Marcopolo (1986-2005) Weg (1961-1980) Weg (2000-2003)
Subsistema família do tipo crescente	Matarazzo (1976-2013) Metal Leve (1990-1996)	Cofap (1973-1997) Matarazzo (1927- 1937) Votorantim (1929- 1939)		
Subsistema família do tipo			Granado (1976-1994)	Avibras

íntegra				(1981-1990)
íntegro subsistema				(1981-1990) Brasmotor
família				(1958-1984)
laiiiiia				Engesa
				(1965-1984)
				Gerdau
				(1946-1970)
				Gerdau
				(1990-2006)
				Gol (2001-2006)
				Granado
				(1870-1945)
				Ipiranga
				(1946-1953)
				Ipiranga
				(1996-1998)
				Klabin (1899-1931)
				Klabin (1990-2007)
				Odebrecht
				(1944-1970)
				Odebrecht
				(1972-1979)
				Odebrecht
				(1995-2001)
				Sadia (1947-1990)
				Votorantim
				(1939-1980)
G 1 1 4	P 1	ъ.	4 '1	
Subsistema	Encol	Brasmotor	Avibras	
família do tipo	(1990-1999)	(1945-1958)	(1990-2000)	
crescente e	Engesa	Cofap (1050, 1072)	Gerdau	
íntegro	(1984-1993) Matarazzo	(1950-1973) Encol	(1980-1990) Granado	
	(1950-1976)	(1963-1990)	(1945-1976)	
	Mesbla	Gerdau	Sendas	
	(1980-2000)	(1901-1946)	(1962-1990)	
	Natura	Gerdau	Votorantim	
			, 00010111111	
	(1969-1980)	1 (19/0-1980)	(1924-1929)	
I	(1969-1980) Natura	(1970-1980) Gol	(1924-1929) Votorantim	
	Natura	Gol	(1924-1929) Votorantim (1980-2000)	
	` /	` /	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972) Odebrecht	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972) Odebrecht (1979-1995)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972) Odebrecht (1979-1995) Perdigão	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972) Odebrecht (1979-1995) Perdigão (1939-1994)	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972) Odebrecht (1979-1995) Perdigão (1939-1994) Sadia	Votorantim	
	Natura	Gol (2006-2010) Ipiranga (1959-1971) Klabin (1931-1980) Matarazzo (1890-1927) Matarazzo (1937-1950) Mesbla (1924-1980) Odebrecht (1970-1972) Odebrecht (1979-1995) Perdigão (1939-1994)	Votorantim	

	(1935-1962) Votorantim (1892-1924) Votorantim (2000-2008)	

Quadro 4-2: Sistema família-empresa identificados na análise e o período em que ocorreram.

4.2.1.1 Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa cerceada

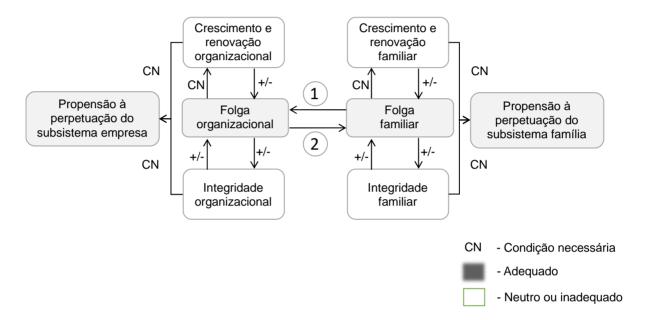


Figura 4-9: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa cerceada.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa cerceada	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: não são gerados recursos no subsistema família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: não são gerados recursos no subsistema empresa. O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece apenas pelo gestor/proprietário, pois a família não é envolvida no subsistema empresa. Não são gerados recursos pelo subsistema família e pelo subsistema empresa para serem utilizados pelo no crescimento e renovação ou na manutenção da integridade do subsistema família e do subsistema empresa.

Quadro 4-3: Características do sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa cerceada.

4.2.1.2 Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa crescente

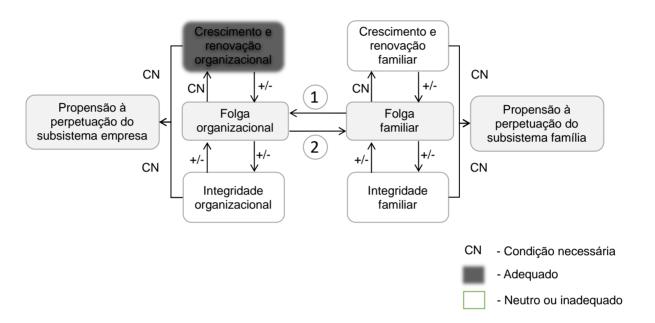


Figura 4-10: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa crescente.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com empreendedor individual e	Trânsito de recursos entre os subsistemas:
empresa crescente	(1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: não são gerados recursos no subsistema família.
	(2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005).
	O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece apenas pelo gestor/proprietário, pois a família não é envolvida no subsistema empresa.
	Não são gerados recursos pelo subsistema família para serem utilizados pelo no crescimento e renovação ou na manutenção da integridade do subsistema família e do subsistema empresa. Por outro lado, a isolamento feito pelo gestor/proprietário entre os subsistemas família e empresa limita o consumo da folga organizacional pelo sistema família.
	O subsistema empresa gera retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005), que

Quadro 4-4: Características do sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa crescente.

4.2.1.3 Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa íntegra

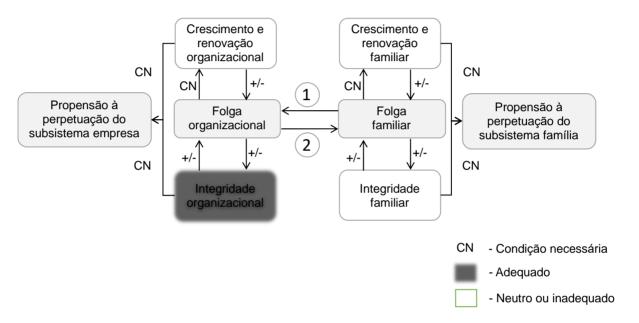


Figura 4-11: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa íntegra.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa íntegra	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: não são gerados recursos no subsistema família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do
	negócio (Handler, 1990). O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece apenas pelo gestor/proprietário, pois a família não é envolvida no subsistema empresa. Não são gerados recursos pelo subsistema família para serem utilizados pelo no crescimento e renovação ou na manutenção da integridade do subsistema família e do subsistema empresa. Por outro lado, a isolamento feito pelo gestor/proprietário entre os

subsistemas família e empresa limita o consumo da folga organizacional pelo sistema família.
O subsistema empresa gera recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990), que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Quadro 4-5: Características do sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa íntegra.

4.2.1.4 Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa crescente e íntegra

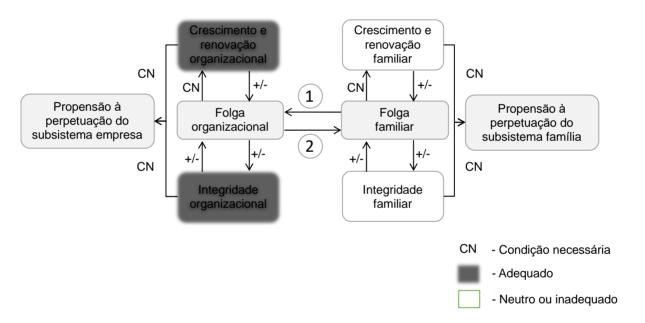
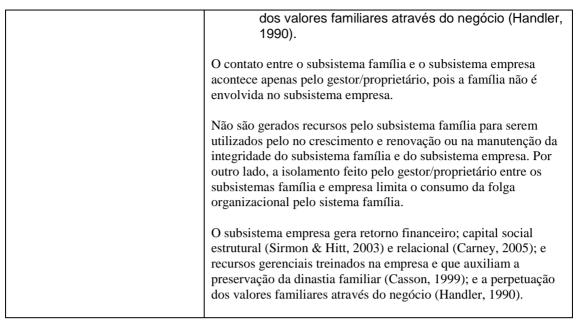


Figura 4-12: Sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa crescente e íntegra.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com empreendedor individual e	Trânsito de recursos entre os subsistemas:
empresa crescente e íntegra	(1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: não são gerados recursos no subsistema família.
	(2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação



Quadro 4-6: Características do sistema família-empresa com empreendedor individual e empresa crescente e íntegra.

4.2.1.5 Sistema família-empresa com família crescente e empresa cerceada

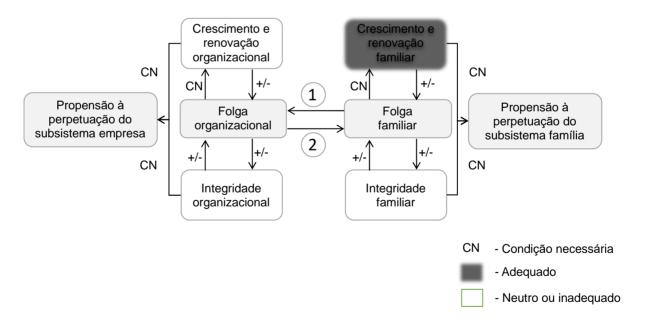


Figura 4-13: Sistema família-empresa com família crescente e empresa cerceada.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família crescente e empresa	Trânsito de recursos entre os subsistemas:
cerceada	(1) Folgas geradas no subsistema família e
	disponíveis para o subsistema empresa: capital

humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: não são gerados recursos no subsistema empresa. O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa. O subsistema família gera capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa. Não são gerados recursos pelo subsistema empresa para serem utilizados pelo no crescimento e renovação ou na manutenção da integridade do subsistema família e do subsistema empresa.

Quadro 4-7: Características sistema família-empresa com família crescente e empresa cerceada.

4.2.1.6 Sistema família-empresa com família e empresa crescente

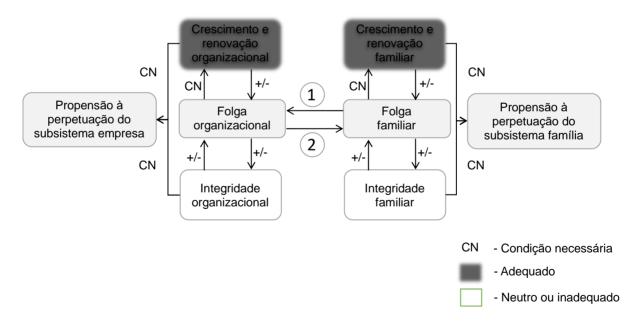


Figura 4-14: Sistema família-empresa com família e empresa crescente.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família e empresa crescente	Trânsito de recursos entre os subsistemas:

- (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família.
- (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005).

O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.

O subsistema família gera capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

O subsistema empresa gera retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005), que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Quadro 4-8: Características do sistema família-empresa com família e empresa crescente.

4.2.1.7 Sistema família-empresa com família crescente e empresa íntegra

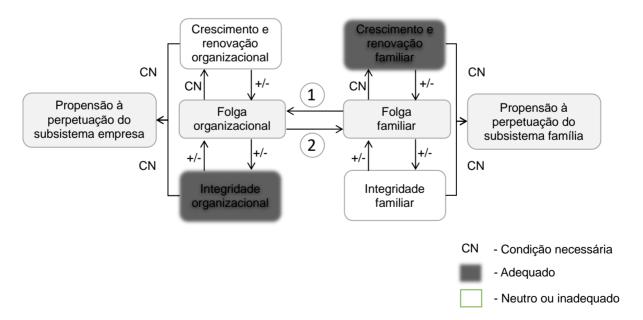


Figura 4-15: Sistema família-empresa com família crescente e empresa íntegra.

Sistema família-empresa	Características do sistema

Sistema família-empresa com família crescente e empresa íntegra

Trânsito de recursos entre os subsistemas:

- Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família.
- (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990).

O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.

O subsistema família gera capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

O subsistema empresa gera recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990), que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Quadro 4-9: Características do sistema família-empresa com família crescente e empresa íntegra.

4.2.1.8 Sistema família-empresa com família crescente e empresa crescente e íntegra

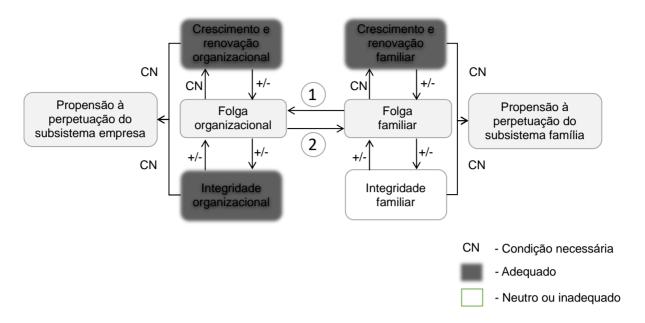


Figura 4-16: Sistema família-empresa com família crescente e empresa crescente e íntegra.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família crescente e empresa crescente e íntegra	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família.
	(2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990).
	O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.
	O subsistema família gera capital humano da família (Sirmon & Hitt, 2003); e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.
	O subsistema empresa gera retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); e recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990).

Quadro 4-10: Características do sistema família-empresa com família crescente e empresa crescente e íntegra.

4.2.1.9 Sistema família-empresa com família íntegra e empresa cerceada

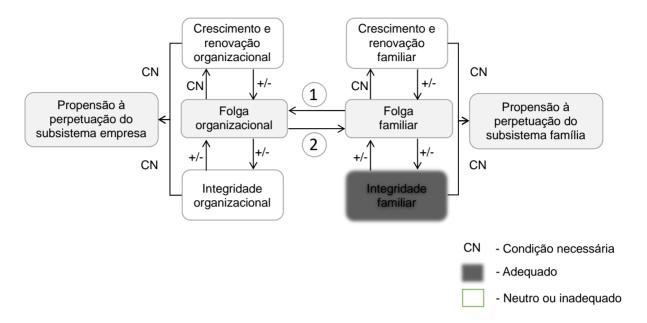


Figura 4-17: Sistema família-empresa com família íntegra e empresa cerceada.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família íntegra e empresa cerceada	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: não são gerados recursos no subsistema empresa. O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa. O subsistema família gera capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.
	Não são gerados recursos pelo subsistema empresa para serem utilizados pelo no crescimento e renovação ou na manutenção da integridade do subsistema família e do subsistema empresa.

Quadro 4-11: Características do sistema família-empresa com família íntegra e empresa cerceada.

4.2.1.10 Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente

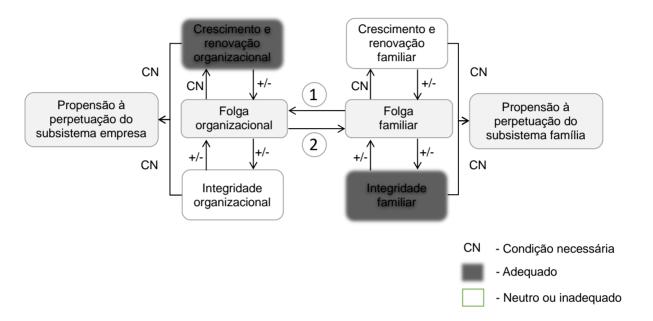


Figura 4-18: Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa
	disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005).
	O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.
	O subsistema família gera capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

O subsistema empresa gera retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005), que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Quadro 4-12: Características do sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente.

4.2.1.11 Sistema família-empresa com família e empresa íntegra

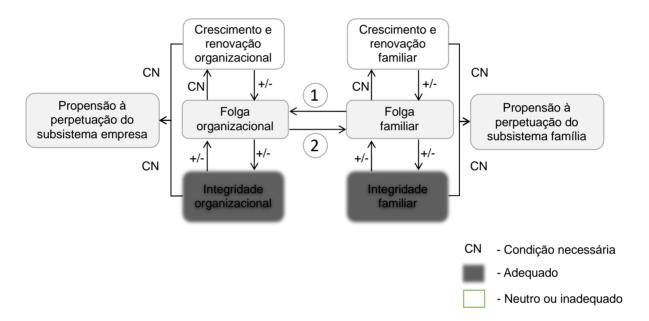


Figura 4-19: Sistema família-empresa com família e empresa íntegra.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família e empresa íntegra	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno
	financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005). O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa. O subsistema família gera capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os

negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

O subsistema empresa gera recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990), que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Quadro 4-13: Características do sistema família-empresa com família e empresa integra.

4.2.1.12 Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente e íntegra

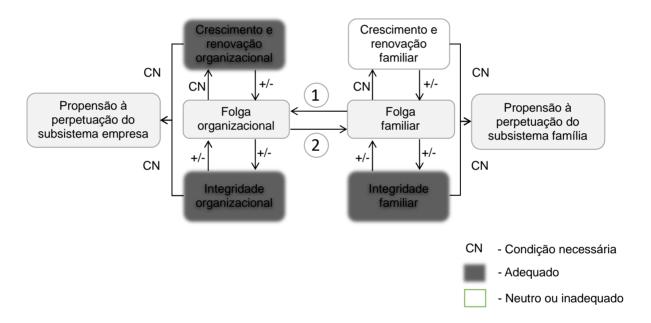


Figura 4-20: Sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente e íntegra.

	Sistema família-empresa	Características do sistema
in e o pr in	romoção e manutenção da tegridade do subsistema família orientado ao crescimento e à romoção e manutenção da tegridade do subsistema npresa	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); preservação da
		dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990).

O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.

O subsistema família gera capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

O subsistema empresa gera retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); e recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990).

Quadro 4-14: Características do sistema família-empresa com família íntegra e empresa crescente e íntegra.

4.2.1.13 Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa cerceada

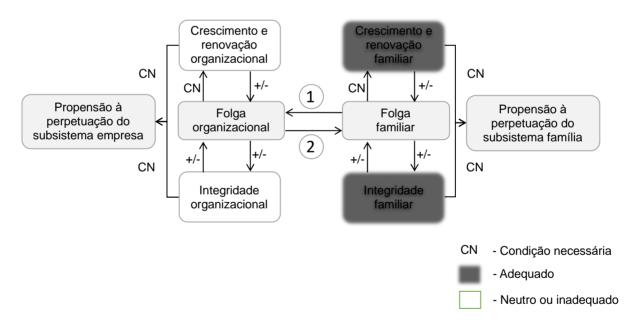


Figura 4-21: Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa cerceada.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e	Trânsito de recursos entre os subsistemas:
empresa cerceada	(1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo

- (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família.
- (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: não são gerados recursos no subsistema empresa.

O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.

O subsistema família gera capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Não são gerados recursos pelo subsistema empresa para serem utilizados pelo no crescimento e renovação ou na manutenção da integridade do subsistema família e do subsistema empresa.

Quadro 4-15: Características do sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa cerceada.

4.2.1.14 Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa crescente

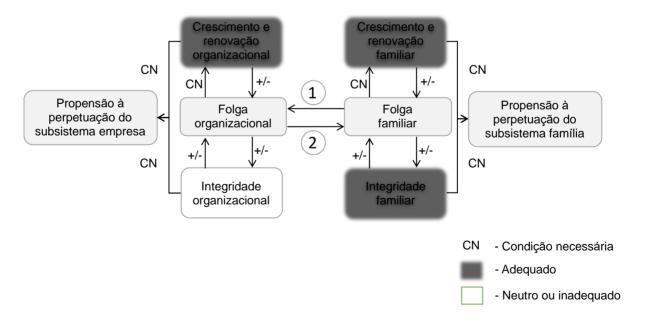


Figura 4-22: Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa crescente.

Sistema família-empresa	Características do sistema

Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa crescente Trânsito de recursos entre os subsistemas:

- (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família.
- (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005).

O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa.

O subsistema família gera capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

O subsistema empresa gera retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005), que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa.

Quadro 4-16: Características do sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa crescente.

4.2.1.15 Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa íntegra

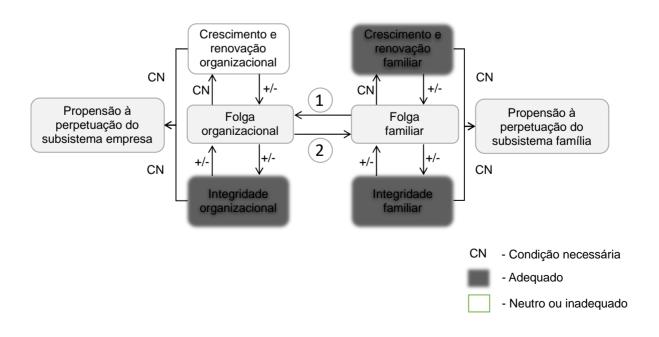


Figura 4-23: Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa íntegra.

Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa íntegra (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família.	Sistema família-empresa	Características do sistema
O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa. O subsistema família gera capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa. O subsistema empresa gera recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar	Sistema família-empresa com família crescente e íntegra e	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; e capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005). O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa. O subsistema família gera capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa. O subsistema empresa gera recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990), que podem ser utilizados em

Quadro 4-17: Características do sistema família-empresa com família crescente e íntegra e empresa íntegra.

4.2.1.16 Sistema família-empresa com família e empresa crescente e íntegra

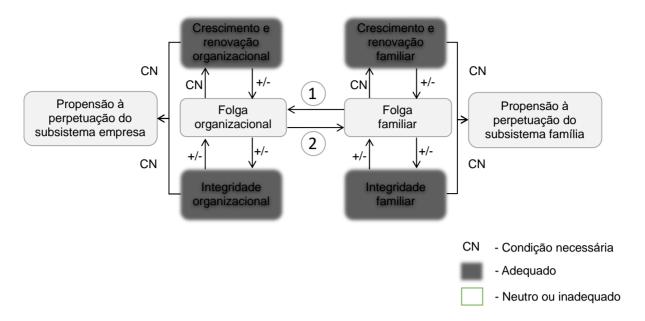


Figura 4-24: Sistema família-empresa com família e empresa crescente e íntegra.

Sistema família-empresa	Características do sistema
Sistema família-empresa com família e empresa crescente e íntegra	Trânsito de recursos entre os subsistemas: (1) Folgas geradas no subsistema família e disponíveis para o subsistema empresa: capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família. (2) Folgas geradas no subsistema empresa disponíveis para o subsistema família: retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação dos valores familiares através do negócio (Handler, 1990). O contato entre o subsistema família e o subsistema empresa acontece através dos gestor/proprietário, familiares e funcionários, pois a família é envolvida no subsistema empresa. O subsistema família gera capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005) da família; capital social cognitivo (Coleman, 1988); e capital humano familiar com conhecimento sobre os negócios da família, que podem ser utilizados em movimentos de expansão dos sistemas família e empresa. O subsistema empresa gera retorno financeiro; capital social estrutural (Sirmon & Hitt, 2003) e relacional (Carney, 2005); e recursos gerenciais treinados na empresa e que auxiliam a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); e a perpetuação

Quadro 4-18: Características do sistema família-empresa com família e empresa crescente e íntegra.

5 CONCLUSÃO

A conclusão marca o final desta pesquisa e deve mostrar a contribuição para a literatura de negócios familiares (Reay, 2014). Sendo assim, aqui são apresentadas as observações realizadas ao longo de todo o trabalho, desde a revisão da literatura até a análise com objetivo de responder à questão de pesquisa.

Considerando famílias e empresas como subsistemas que se integram em sistemas família-empresa, chamados de empresas familiares, que configurações estes sistemas família-empresa podem apresentar?

Na busca de um maior entendimento do fenômeno foram observados 3 (três) pontos relevantes para o estudo das empresas familiares: (i) a definição de empresa familiar; (ii) as divergências entre as teorias utilizadas para estudar o fenômeno; e (3) as configurações dos sistemas família-empresa, que constituem o cerne desta pesquisa.

5.1 A DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A primeira observação acerca do campo de pesquisa sobre empresa familiar diz respeito à abrangência da definição deste tipo de organização. Abrangência das definições de empresas familiares já havia sido apontada por Astrachan & Shanker (2003) como uma das causas das inconsistências nas pesquisas sobres as empresas familiares. Mais ainda, Chrisman *et al.* (2005) afirmam que idealmente todos os pesquisadores do campo das empresas familiares deveriam começar com uma definição comum e distinguir tipos particulares de empresas familiares através de um sistema hierárquico.

Na busca uma definição comum, se destacam o emprego de critérios objetivos (Astrachan & Shanker, 2003) e a composição de critérios objetivos e subjetivos, como a abordagem de componentes de envolvimento (Chua *et al.*, 1999; Martos, 2007) e a abordagem de essencial (Chua *et al.*, 1999; Habbershon *et al.*, 2003; Litz, 1995).

Escrutinadas as definições de empresas familiares e as características das empresas familiares descritas na literatura em contraposição aos dados longitudinais coletados nas dissertações sobre empresas familiares revelou a existência de diferentes formas de envolvimento do subsistema família. Esta análise das definições

e dos dados longitudinais sugere que o envolvimento da família varia de uma forma não linear entre o envolvimento de um único membro (subsistema família do tipo empreendedor individual), o envolvimento crescente do sistema família no sistema empresa (subsistema família do tipo crescente), o envolvimento integrador do sistema família no sistema empresa (subsistema família do tipo íntegro); e o envolvimento simultaneamente crescente e integrador do sistema família no sistema empresa (subsistema família do tipo crescente e íntegro).

Em face às diferentes formas de envolvimento da família na empresa observadas, o emprego de critérios objetivos (Astrachan & Shanker, 2003) parece um reducionismo inadequado para delimitar o fenômeno, uma vez que categorizar empresas como sendo familiares baseado apenas em variáveis objetivas, como percentual de participação da família no capital ou quantidade de familiares envolvidos na administração, pode agrupar empresas em que a família está envolvida de maneiras distintas, com consequências diferentes na sua gestão e nos seus resultados.

A utilização simultânea de critérios objetivos e subjetivos nas abordagens de componentes de envolvimento (Chua et al., 1999; Martos, 2007) e essencial (Chua et al., 1999; Habbershon et al., 2003; Litz, 1995) pareceu indicar um caminho mais adequando para determinar a participação familiar e o tipo de relação em curso entre o subsistema família e o subsistema empresa. Entretanto, os diferentes critérios subjetivos, como a preferência por membros da família nos cargos gerenciais ou a restrição das operações da empresa familiar às atividades dominadas pela família, que foram adotados em cada pesquisa possivelmente dificultaram a formação de uma visão abrangente das relações entres os subsistemas família e empresa.

As escolhas das definições, baseadas em critérios objetivos ou na composição de critérios objetivos e subjetivos, contribuíram para o desenvolvimento do campo de estudo das empresas familiares e para a geração de novas teorias sobre este tipo de organização. Contudo, as diferenças entre as definições possivelmente contribuíram para que os resultados das pesquisas revelassem resultados conflitantes e para o desenvolvimento de teorias divergentes sobre as empresas familiares.

5.2 AS DIVERGÊNCIAS ENTRE AS TEORIAS UTILIZADAS PARA ESTUDAR AS EMPRESAS FAMILIARES

As perspectivas predominantes utilizadas para analisar as empresas familiares – teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), teoria do *stewardship* (Davis *et al.*, 1997), *resource based view* (Penrose, 1959; Barney, 1991; Sirmon & Hitt, 2003) e *socialemotional wealth* (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012) – contribuíram destacando as características deste tipo de organização. Contudo, a comparação entre estas perspectivas revelou divergências entre elas. As divergências identificadas estavam relacionadas (i) à busca de novos mercados e de participação; (ii) ao investimento em pesquisa e desenvolvimento e (iii) à importância da participação dos familiares na empresa.

No que se refere à busca de novos mercados e de participação e ao investimento em pesquisa e desenvolvimento, as teorias *stewardship* e *socioemotional wealth* se contrapõe à medida em que a primeira descreve as empresas familiares como organizações dispostas a buscar novos mercados, aumentar a sua participação nos mercados que atuam e investir em pesquisa e desenvolvimento enquanto a segunda firma as empresas familiares tentem a manter sua posição no mercado e investir menos que empresas não-familiares em pesquisa e desenvolvimento para não arriscar ou diluir o riqueza sócio-emocional da família.

No que tange à importância da participação dos familiares na empresa, resource based view considera a participação dos familiares positiva à medida que fomenta a criação de recursos gerenciais conhecedores do negócio e das práticas familiares. Em consonância a teoria stewardship associa a participação familiar a criação de uma comunidade na empresa, ao maior treinamento dos funcionários e a maior abrangência das funções que geraria um ambiente positivo na empresa. Por outro lado, a teoria da agência condiciona os benefícios da participação dos familiares na empresa à existência de um altruísmo simétrico entre eles. O altruísmo assimétrico conduziria a práticas de nepotismo e a sucessões conflituosas. Estas práticas e relações desarmoniosas também são apontadas pela teoria socioemotional wealth como uma decorrência do desejo dos gestores-proprietários de manter a riqueza sócio-emocional da família.

Confrontando o referencial teórico e os dados coletados, foram observadas empresas familiares com características que variavam ao longo do espectro de cada

um dos pontos de divergência. Com isso, foi possível conjecturar que as divergências têm origem nas diferentes definições de empresa familiar escolhidas por cada um dos autores. Desta forma, a proposição de uma tipologia de sistemas família-empresa baseada na teoria de Fleck (2009) sobre o crescimento organizacional e no *systemism* de Bunge (1996), que ajudasse a refletir e entender as diferenças entre as empresas familiares pareceu adequada.

5.3 AS CONFIGURAÇÕES DOS SISTEMAS FAMÍLIA-EMPRESA

Em face às evidências coletadas nas dissertações que trataram as empresas familiares, foram aplicadas a teoria de Fleck (2009) sobre o crescimento organizacional e o systemism de Bunge (1996) para definir empresas familiares como sistemas família-empresa, formados pelo subsistema família e o subsistema empresa, e propor dezesseis (16) tipos particulares de sistemas família-empresa.

A tipologia proposta aqui pode ajudar a refletir sobre as diferentes características das empresas familiares observadas nos dados coletados e sugere que estas diferenças podem estar relacionadas às interações entre os subsistemas família e empresa que compõe o sistema família-empresa. Dessa forma, a produção e troca de recursos entre os subsistemas família e empresa daria origem a sistemas família-empresa com características diferentes.

A produção e troca de recursos e as suas repercussões podem ajudar a clarificar e reconciliar as divergências observadas entre as principais teorias utilizadas para estudar as empresas familiares. Esta produção e troca de recursos seria norteada de forma consciente ou inconsciente pelo envolvimento dos membros do subsistema família no subsistema empresa e pela orientação ao crescimento e/ou a manutenção da integridade dos subsistemas família e empresa. Contudo, vale destacar que os fatores que influenciam a produção e troca de recursos entre os subsistemas família e empresa não foram o alvo desta tese.

5.3.1. O ENVOLVIEMNTO DA FAMÍLIA NA EMPRESA

No que se refere ao envolvimento da família, foram distinguidos dois (2) graus de envolvimento dos membros do subsistema família no subsistema empresa: o envolvimento individual e o envolvimento familiar crescente. No subsistema familiar de envolvimento individual no subsistema empresa, apenas o gestor/proprietário está

em contato simultaneamente com o subsistema família e o subsistema empresa, enquanto, nos subsistemas familiares de envolvimento familiar crescente no subsistema empresa, de promoção e manutenção da integridade do subsistema família, e de envolvimento familiar crescente no subsistema empresa com preservação da integridade do subsistema família, há um envolvimento ostensivo da família na empresa.

O envolvimento individual foi observado nos sistemas família-empresa em que o subsistema família é do tipo empreendedor individual. Estes sistemas família-empresa tiveram ou ainda têm pouca ou nenhuma interferência familiar, como Granado (1994-2004), Natura, Marcopolo e Weg. Os dados coletados sobre sistemas família-empresa em que o subsistema família é do tipo empreendedor individual sugerem um distanciamento destes tipos de empresas familiares das demais, por exemplo, no que refere ao altruísmo com os familiares, ao desenvolvimento do capital humano familiar para atuar nas atividades da empresa. Além disso, sistemas família-empresas do tipo empreendedor individual que passaram dificuldades não pareceram contatar com recursos característicos das empresas familiares, como o capital de sobrevivência.

Ao se distanciar das demais empresas familiares, as sistemas família-empresas do tipo empreendedor individual parecem se aproximar de outros tipos de organização como as empresas não familiares e campos de pesquisa como empreendedorismo. Entretanto, são reconhecidas e, possivelmente, tratadas em pesquisas da mesma forma que empresas em que a família esteve profundamente envolvida desde a fundação, como a Gerdau, Klabin, Sendas e Votorantim. Dessa forma, o distanciamento entre a família e a empresa, especialmente nos sistemas família-empresas do tipo empreendedor individual, levanta a questão sobre se empresas deste deveriam ser estudadas dentro do campo de pesquisa sobre as empresas familiares ou se estariam melhor enquadradas em campos de pesquisa sobre empreendedorismo ou empresas não familiares.

5.3.2. A ORIENTAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

No que se refere às diferentes orientações das empresas familiares, foram observados sistemas família-empresa orientados para o crescimento do subsistema família; a manutenção da integridade do subsistema família; o crescimento e a

manutenção da integridade do subsistema família; o crescimento do subsistema empresa; a manutenção da integridade do subsistema empresa; e o crescimento e a manutenção da integridade do subsistema empresa.

A análise dos dados revelou que as orientações diferentes se refletiram nos recursos desenvolvidos tanto no subsistema empresa quando no subsistema família. Estas diferenças na orientação e nos recursos desenvolvidos sugerem que a conexão entre as orientações e as teorias sobre as empresas familiares diferentes. A orientação para o crescimento do subsistema família e para o crescimento do subsistema empresa parecem alinhar o sistemas família-empresa com a teoria stewardship. Por outro lado, a orientação para a manutenção da integridade do subsistema família e para a manutenção da integridade do subsistema empresa parecem alinhar o sistemas família-empresa com a teoria socioemotional wealth.

A partir da observação do alinhamento das orientações dos sistemas famíliaempresa e das teorias sobre empresas familiares, é possível conjecturar as teorias stewardship e socioemotional wealth são complementares e que o desenvolvimento de uma teoria completa sobre o fenômeno das empresas familiares pode passar pela combinação destas teorias.

5.4. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A verificação da aplicabilidade da tipologia introduzida nesta tese depende de pesquisas suplementares. Bem como a manutenção dos tipos de sistemas família-empresa, em que o sistema família é de envolvimento individual no subsistema empresa. Pesquisas suplementares podem acrescentar detalhes aos tipos e/ou propor novos tipos enquanto pesquisas sobre sistema família de envolvimento individual no subsistema empresa poderiam verificar a melhor adequação das empresas com esta característica a outros campos de estudo.

Pesquisas futuras e o desenvolvimento teórico na direção de uma teoria abrangente sobre as empresas familiares a partir das teorias *stewardship* e *socioemotional wealth* também são necessárias e à luz dos resultados desta pesquisa parecem promissores uma vez que as teorias *stewardship* e *socioemotional wealth* se mostraram complementares no sistema família-empresa.

Finalmente, as mudanças no sistema família-empresa ao longo do tempo é uma questão aberta. Neste sentido, um fator aparentemente relevante para o entendimento

do fenômeno das empesas familiares e suas mudanças ainda não desenvolvido é a sucessão das gerações, com formações, condições econômicas e acesso à informação e tecnologia diferentes. A formação a condição econômica e o acesso à informação e tecnologia das gerações poderiam estar relacionados à opção de stewardship para o desenvolvimento do negócio ou maior tendência à preservação da riqueza socioemocional.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.; TASCHIAN, A.; SHORE, T. Ethics in family and non family owned firms: An exploratory study. **Family Business Review**, v.9, n.2, p.157–170, 1996.
- ADKINS, L. Gendered work. Buckingham: Open University Press, 1995.
- ADLER, P.S.; KWON, S. W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.27, p.17–40, 2002.
- AHIMUD, Y.; LEV, B. Risk reduction as a management motive for conglomerate mergers. **Bell Journal of Economics**, v.12, p.605–617, 1981.
- AHUJA, G.; LAMPERT, C. M.; TANDON, V. Moving beyond Schumpeter: Management research on the determinants of technological innovation. **The Academy of Management Annals**, v.2, p.1–98, 2008.
- ALDRICH, H.; WALDINGER, R. Ethnicity and entrepreneurship. **Annual Review of Sociology**, v.16, p.111–135, 1990.
- ALDRICH, H. E.; LANGTON, N. Human resource management and organizational life cycles, p. 349–357. Em REYNOLDS, P. D.; BYGRAVE, W.; CARTER, N. M. **Frontiers of entrepreneurship research**. Babson Park, MA: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies, 1998.
- ALI, A.; CHEN, T.; RADHAKRISHAN, S. Corporate disclosures by family firms. **Journal of Accounting and Economics**, v.44, n.1, p.238–286, 2007.
- ALLEN, M. P.; PANIAN, S. K. Power, performance and succession in the large corporation. **Administrative Science Quarterly**, v.27, p.538–547, 1982.
- ALLOUCHE, J.; AMANN, B. Le retour triomphant du capitalisme familial. **L'expansion Management Review**, v.85, p.92–9, 1997.
- ALMEIDA, F. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11 n.3, p.105-125, 2007.
- ALVES, A. C. Lógica: Pensamento Foram e Argumentação elementos para o discurso jurídico. 4a edição. Quartier Latin São Paulo, 2005

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. **Journal of Finance**, v.58, n.3, p.1301-1328, 2003a.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. **Journal of Law and Economics**, v.46, p.653–684, 2003b.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. **Administrative Science Quarterly**, v.49, p.209–237, 2004.

ANDRADE, N. **Vetores estratégicos para a autoperpetuação da empresa**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2003.

ANG, J. S.; COLE, R. A.; LIN, J. W. Agency costs and ownership structure. **Journal of Finance**, v.55, p.81–106, 2000.

ARREGLE, J. L.; HITT, M.; SIRMON, D.; VERY, P. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, v.44, p.73–95, 2007.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v.14, p.20–39, 1989.

ASSIS, A. **O** desafio do crescimento dos negócios: o caso Natura S.A. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2014.

ASTRACHAN, J.; SHANKER, M. C. Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. **Family Business Review**, v.16, p.211–219, 2003.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, v.15, n.1, p.45–58, 2002.

ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. F.; KELLY, L. M.; MARQUEZ P. Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. **Journal of World Business**, v.37, p.139–150, 2002.

BARACH, J. A. Is there a cure for the paralyzed family board? **Sloan Management Review**, v.26, n.1, p.3–12, 1984.

BARBOSA, R. Como uma empresa brasileira centenária com características de first move. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p.99–120, 1991.

BARTH, E.; GULBRANDSEN, T.; SCHONE, P. Family ownership and productivity: the role of owner-management. **Journal of Corporate Finance** v.11, p.107–127, 2005.

BASU, N.; DIMITROVA, L.; PAEGLIS, I. Family control and dilution in mergers. **Journal of Banking and Finance**, v.33, n.4, p.829–841, 2009.

BATSON, C. D. How social is an animal? The human capacity for caring. **American Psychologist**, v.45, p.336–346, 1990.

BECKER, G. S. A Treatise on the Family. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1981.

BEEHR, T. A.; DREXLER, J. A.; FAULKNER, S. Working in small family businesses. **Journal of Organizational Behavior**, v.18, p.297–312, 1997.

BEGLEY, T.; BOYD, D. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. **Journal of Business Venturing**, v.2, p.79–93, 1987.

BENNEDSEN, M.; NIELSEN, K.; PEREZ-GONZALEZ, F.; WOLFENZON, D. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. **The Quarterly Journal of Economics**, v.122, n.2, p.647-691, 2007.

BERGHE, L.; CARCHON, S. Agency relations within the family business system. An exploratory approach. **Corporate Governance**, v.11, p.171–179, 2003.

BERGSTROM, T. C. A fresh look at the rotten kid theorem and other household mysteries. **Journal of Political Economy**, v.97, p.1138–1159, 1989.

BERRONE, P.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; CENNAMO, C.; CRUZ, C. Socioemotional wealth and proactive stakeholder management: Why family controlled firms care more about their stakeholders. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.36, n.6, p.1153–1173, 2012.

BERTRAND, M.; SCHOAR, A. The Role of Family in Family Firms. **Journal of Economic Perspectives**, v.20, n.2, p.73-96, 2006.

BETHLEM, A. Gerência à brasileira. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

BLYLER, M.; COFF, R.W. Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that Split pies. **Strategic Management Journal**, v.24, p. 677–686, 2003.

BUNGE, M. Finding Philosophy in Social Science. Yale University Press, 1996.

BURACK, E. H.; CALERO, C. M. Seven perils of family business. **Nation's Business**, January, 62–64, 1981.

BURKART, M.; PANUZI, F.; SHLEIFER, A. Family firms. **Journal of Finance**, v. 58, p. 2167–2201, 2003.

BUSENITZ, L.; BARNEY, J. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations. **Journal of Business Venturing**, v.12, p.9–30, 1997.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.29, p.249–265, 2005.

CARRASCO-HERNANDEZ, A.; SANCHEZ-MARIN, G. The determinants of employee compensation in family-owned firms: Empirical evidence. **Family Business Review**, v.20, n.3, p.215–228, 2007.

CASCINO, S.; PUGLIESE, A.; MUSSOLINO, D.; SANSONE, C. The influence of family ownership on the quality of accounting information. **Family Business Review**, v.23, n.3, p.246–265, 2010.

CASSON, M. The economics of family firms. **Scandinavian Economic History Review**, v.47, n.1, p.10–23, 1999.

CASTANIAS, R.; HELFAT, C. Managerial and windfall rents in the market for corporate control. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.18, p.153–184, 1992.

CHADEAU, E. The large family firm in twentieth-century France. **Business History**, v.35, p.184–205, 1993.

CHAMI, R. What is different about family businesses? IMF-Working Paper, 1/70, p. 1–37, 2001.

CHANDLER, A. D. **The Visible Hand**. Cambridge: Mass, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, A. D. The Enduring Logic of Industrial Success, **Harvard Business Review**, Março-Abril, p.131-140, 1990.

CHEN, H.; HSU, W. Family ownership, board independence and R&D investment. **Family Business Review**, v.22, n.5, p.347–362, 2009.

CHEN, S.; CHEN, X.; CHENG, Q. Do family firms provide more or less voluntary disclosure? **Journal of Accounting Research**, v.46, n.3, p.499–536, 2008.

CHEN, S.; CHEN, X.; CHENG, Q.; SHEVLIN, T. Are family firms more tax aggressive than non-family firms? **Journal of Financial Economics**, v.45, n.1, p.41–61, 2010.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. v. 29, p.555–575, 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n.4, p.19–39, 1999.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; FAN, J.P.; LANG, L. Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. **Journal of Finance**, v.57, p.2741–2771, 2002.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; LANG, L. H. P. The separation of ownership and control in East Asian corporations. **Journal of Financial Economics** v.58, p.81–112, 2000.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v.94, p.S95–S120, 1988.

COMBS, J.; PENNEY, C.; CROOK, R.; SHORT, J. The impact of family representation on CEO compensation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.36, n.6, p.1125–1144, 2010.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. **Journal of High Technology Management Research**, v.9, p.207–237, 1998.

- COVIN, T. J. Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level. **Journal of Small Business Management**, v.32, n.3, p.29–39, 1994a.
- COVIN, T. J. Profiling preferences for employment in family-owned firms. **Family Business Review**, v.7, p.287–296, 1994b.
- CRONQVIST, H.; NILSSON, M. Agency costs of controlling minority shareholders. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v.38, p.695–719, 2003.
- CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; BECERRA, M. Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. **Academy of Management Journal**, v.53, n.1, p.69–89, 2010.
- CRUZ, C.; JUSTO, R.; DE CASTRO, J. Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. **Journal of Business Venturing** v. 27, n.1, p.62-76, 2012.
- DAILY, C.; DALTON, D.; CANNELLA, A. Corporate governance: decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, v.28, n.3, p.371-382, 2003.
- DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. **Family Business Review**, v.5, n.2, p.117–136, 1992.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. Meta-analytic reviews of board composition leadership structure and financial performance. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, p.269–290, 1998.
- DALTON, D. R.; HITT, M. A.; CERTO, S. T.; DALTON, C. M. The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity, and the market for corporate control. **Academy of Management Annals**, v.1, p.1–64, 2007.
- DANCO, L. **Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success**. Reston, VA: Reston Publishing, 1975.
- DANTAS, R. **Odebrecht: a caminho da longevidade saudável?** (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v.23, p.491–512, 1998.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v.22, n.1, p.20–47, 1997.

DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v.12, p.47–56, 1983.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, v.39, n.1, p.14–30, 2001.

DE KOK, J.; UHLANER, L.; THURIK, A. Professional HRM practices in familyowned-managed enterprises. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.4, p.441–460, 2006.

DECHOW, P.; SLOAN, R.; & SWEENEY, A. Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. **Contemporary Accounting Research**, v.13, n.1, p.1–36, 1996.

DEGADT, J. Business family and family business: complementary and conflicting values. **Journal of Enterprising Culture**, v.11, p.379–397, 2003.

DENIS, D. J.; DENIS, D. K. Majority owner-managers and organizational efficiency. **Journal of Corporate Finance**, v.1, n.1, p.91–118, 1994.

DÉNIZ-DÉNIZ, M. C.; CABRERA-SUAREZ, K. Corporate social responsibility and family business in Spain. **Journal of Business Ethics**, v.56, p.27–41, 2005.

DOBRZYNSKI, J. H. Relationship investing. **Business Week**, v.3309, p.68–75, 1993.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of Management**, v.16, p.49-64, 1991.

DONNELLEY, R. The family business. **Harvard Business Review**, v.42, n.2, p.93–105, 1964.

DREUX IV, D. R. Financing family businesses: Alternatives to selling out or going public. **Family Business Review**, v.3, p.225–243, 1990.

DUNN, B. Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. **Family Business Review**, v.8, p.17–28, 1995.

DYER, G. W. Integrating professional management into a family-owned business. **Family Business Review**, v.2, n.3, p.221–235, 1989.

DYER, G. W. The entrepreneurial experience: Confronting career dilemmas of the start-up executive. San Francisco: Jossey–Bass, 1992.

DYER, G. W.; WHETTEN, D. A. Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P500. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.30, n.4, p.785–802, 2006.

DYRENG, S.; HANLON, M.; MAYDREW, E. Long-run corporate tax avoidance. **The Accounting Review**, v.84, p.61–82, 2008.

EASTERWOOD, C. Takeovers and incentives for earnings management: An empirical analysis. **Journal of Applied Business Research**, v.14, n.1, p.29-48, 1997.

EDDLESTON, K. A.; KELLERMANS, F. W.; SARATHY, R. Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. **Journal of Management Studies**, v.45, n.1, p.26-50, 2008

ERICKSON, M.; WANG, S. Earnings Management by acquiring firms in stock for stock mergers. **Journal of Accounting and Economics**, v.27, n.2, p.149–176, 1999.

EUROPEAN COMMISSION. Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, 2009. Disponível em <

http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>. Acesso em 5 set. 2016.

FACCIO, M.; LANG, L. H. P. The ultimate ownership of Western European corporations. **Journal of Financial Economics**, v.65, p.365–395, 2002.

FAMA, E.; FRENCH, K. Industry costs of equity. **The Journal of Finance**, v.43, p.153–193, 1997.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v.26, p.301–325, 1983.

FATEMI, A. Shareholder benefits from corporate international diversification. **Journal of Finance**, v.39, n.5, p.1325–1345, 1984.

FEAR, J. August Thyssen and German steel. p. 185–226. Em MCCRAW, T. **Creating Modern Capitalism**. Cambridge, MA: Harvard Press, 1997.

FERNANDEZ, P. Valuation methods and shareholder value creation. San Diego, CA: Academic Press, 2002.

FERREIRA, L. Crescimento saudável e sustentabilidade: uma análise longitudinal das empresas Boticário e Natura. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2009.

FIEGENER, M. K.; BROWN, B. M.; PRINCE, R. A.; FILE, K. M. Passing on strategic vision. **Journal of Small Business Management**, v.34, n.3, p.15–26, 1996.

FLECK, D. Dois motores do crescimento corporativo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p.10-24, 2003.

______. Archetypes of Organizational Success and Failure, **BAR – Brazilian Administration Review**, v.6, n.2, p.78-100, 2009.

_____. Exploring the Dark Side of Entrepreneurship from an Organizational Growth and Survival Perspective, , artigo apresentado na **Entrepreneurship Division of the Academy of Management**, Atlanta, GA, 2017.

FOMBRUN, C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston, MA: Harvard Business Press, 1996.

FRANK, M.; LYNCH, L.; REGO, S. Tax Reporting Aggressiveness and Its Relation to Aggressive Financial Reporting. **The Accounting Review**, v.84, n.2, p.467–496, 2009.

FREEMAN, E. R. **Strategic management: A stakeholder approach**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

FREEMAN, E. R.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. p. 189–207. Em HITT, M.; FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2001.

GALLO, M. A.; VILASECA, A. Finance in family business. **Family Business Review**, v.9, p.387–401, 1996.

GARCIA-VEGA, M. Does technological diversification promote innovation? An

empirical analysis for European firms. **Research Policy**, v.35, n.2, p.230–246, 2006.

GARTNER, W.; BIRD, B.; STARR, J. Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.16, n.1, p.13–31, 1992.

GASPAR, J.; MASSA, M.; MATOS, P. Favoritism in mutual fund families? Evidence on strategic cross-fund subsidization. **Journal of Finance**, v.61, p.73–104, 2006.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

GODFREY, P.C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. **Academy of Management Review**, v.30, n.4, p.777–798, 2005.

GOFFEE, R.; SCASE, R. Proprietor control in family firms: some functions of "quasiorganic" management systems. **Journal of Management Studies**, v.22, p.53–68, 1985.

GOLDBERG, S.; WOOLDRIDGE, B. Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family-owned firms. **Family Business Review**, v.6, n.1, p.55-73, 1993.

GOMES, T. Os desafios enfrentados por empresas longevas para manter a sua essência: o caso granado. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2016.

GOMES, R.; GOMES, L. Proposing a theoretical framework to investigate the relationship between an organization and its environment. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.1, p.75-95, 2007.

GÓMEZ-MEJIA, L. R.; CRUZ, C.; BERRONE, P.; DE CASTRO, J. The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. **Academy of Management Annals**, v.5, n.1, p.653-707, 2011a.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; HAYNES, K.; NUNEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K.; MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. **Administrative Science Quarterly**, v.52, n1, p.106-137, 2007.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; LARRAZA-KINTANA, M.; MAKRI, M. THE DETERMINANTS OF EXECUTIVE COMPENSATION IN FAMILY-CONTROLLED PUBLIC CORPORATIONS. **Academy of Management Journal**, v.46, n.2, p.226-237, 2003.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; NUÑEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. THE ROLE OF FAMILY TIES IN AGENCY CONTRACTS. **Academy of Management Journal**, v.44, n.1, p.81-95, 2001.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; MAKRI, M.; LARRAZA-KINTANA, M. Diversification decisions in family-controlled firms. Journal of Management Studies, v.47, n.2, p.223–252, 2010.

GRANDSTRAND, O. Towards a theory of the technology-based firm. **Research Policy**, v.27, n.5, p.465–489, 1998.

GUZZO, R. A.; ABBOTT, S. 'Family firms as utopian organizations'. **Family Business Review**, v.3, n.1, p.23–33, 1990.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v.12, p.1–25, 1999.

HABBERSHON, T. G. The family as a distinct context for entrepreneurship, p. 79–98. Em RICE, M.; HABBERSHON; T. G. **Entrepreneurship: The engine of growth**. Westport, CT: Praeger Publishers, 2006.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M.; MACMILLAN, I. C. A unified systems perspective of family firm performance. **Journal of Business Venturing**, v.18, p.451–465, 2003.

HANDLER, W. C. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.15, p.37–51, 1990.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, p.149–164, 1984.

HARRIS, R.; REID, R. Barriers to growth in family-owned smaller businesses, p. 260–284. Em BARRETT, R.; MAYSON, S. **International handbook of HRM entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

HARZING, A. **Journal Quality List**. University of Meubourne, Department of Management. 52a edição, fevereiro, 2014.

- HAW, I.; HU, L.; HWANG, S.; WU, W. Ultimate ownership, income management, and legal and extra legal institutions. **Journal of Accounting Research**, v.42, n.4, p.423–462, 2004.
- HAYNES, G. W.; WALKER, R.; ROWE, B.R.; HONG, G. S. The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. **Family Business Review**, v.12, p.225–239, 1999.
- HEALY, P. M.; WAHLEN, J. M. A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. **Accounting Horizons**. v.13 n.4, p.365-383, 1999.
- HECK, R.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P.; STEIER, L. Emerging paths of family entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 46, p.317–330, 2008.
- HILLIER, D.; MCCOLGAN, P. Firm performance and managerial succession in family managed firms. **Journal of Business Finance & Accounting**, v.36, p.461–483, 2009.
- HILLMAN, A.; DALZIEL, T. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource-dependence perspectives. **Academy of Management Review**, v.28, n.3, p.383–396, 2003.
- HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, v.44, p.13–28, 2001.
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms. **Academy of Management Journal**, v.40, n.4, p.767–798, 1997.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSSKISSON, R. E. **Strategic management: Competitiveness and globalization, concepts and cases** 8a. ed. Mason, OH: South-Western, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, and D.L. Sexton, (eds.), Strategic entrepreneurship: Creating a new integrated mindset, 1–16. Oxford, U.K.: Blackwell Publishers, 2002.
- HOLDERNESS, C. G.; SHEEHAN, D. P. The role of majority shareholders in publicly

held corporations: an exploratory analysis. **Journal of Financial Economics** v.20, p.317–346, 1988.

HORTON, T. P. Managing in a family way. Management Review, v.75, n.2, 1986.

IFERA. Family businesses dominate. Family Business Review, v.16, n.4, 2003.

JAMES, H. **Family Capitalism**. Cambridge, MA: Belknap–Harvard University Press, 2006.

JASKIEWICZ, P.; GONZALEZ, V.; MENENDEZ, S.; SCHIERECK, D. Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. **Family Business Review**, v.18, p.179–202, 2005.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Manegerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics** v.3 p.305-360, 1976.

JIRAPORN, P.; DADALT, P. Does founding family control affect earnings management? **Applied Economic Letters**, v.16, p.113–119, 2009.

JOHNSON, S.; LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Tunelling. **American Economic Review**, v.90, p.20–27, 2000.

JONES, C. D.; MAKRI, M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.32, n.6, p.1007–1026, 2008.

KANG, D. The impact of family ownership on performance in public organizations. A study of the U.S. Fortune 500, 1982–1994. Artigo apresentado no **2000 Academy of Management Meeting**, Toronto, 2000.

KARRA, N.; TRACEY, P.; PHILLIPS, N. Altruism and agency in the family firm: exploring the role of family, kinship, and ethnicity. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.30, p.861–877, 2006.

KEPNER, E. The family and the firm: A co-evolutionary perspective. **Organizational Dynamics**, v.12, n.1, p.57–70, 1983.

KETS DE VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, v.21, p.59–71, 1993.

KHALIL, S.; COHEN, J.; TROMPETER, G. Auditor resignation, audit firm client valuation and firm ownership structure, 2011. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1304649>. Acesso em 10 set. 2017.

KIM, W. C.; HWANG, P.; BURGERS, W. Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.275–286, 1993.

KIRZNER, I. M. Perception, **Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1979.

KOGUT, B. Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. **Sloan Management Review**, v.26, n.4, p.15–28, 1985.

KOTEY, B.; FOLKER, C. Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and non-family. **Journal of Small Business Management**, v.45, n.2, p.214–238, 2007.

KOWALEWSKI, O.; TALAVERA, O.; STETSYUK, I. Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: evidence from Poland. **Family Business Review**, v.23, p.45–59, 2010.

KRUEGER, N. JR The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.18, p.5–21, 1993.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance** v.54, p.471–517, 1999.

LADEIRA JR., P. A ascensão e queda, e os desafios ao crescimento das empresas de defesa Avibras e Engesa. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.

LANDES, D. Dynasties: Fortunes and misfortunes of the world's greatest business families. New York: Viking, 2006.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v.19, p.461–477, 1998.

LANSBERG, I. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

LASSERRE, P.; SCHUTTE, H. Strategies for Asia-Pacific. London: Macmillan, 1995.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.33, p.1169–1191, 2009.

LE BRETON-MILLER, J.; MILLER, D.; STEVE, L. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.28, n.4, p.305–328, 2004.

LEON-GUERRERO, A.; MCCANN, J.; HALEY, J. A study of practice utilisation in family-owned firms. **Family Business Review**, v.11, n.3, p.107–120, 1998.

LESSARD, D. R. International financial management. New York: Wiley, 1985.

LEUZ, C.; NANDA, D.; WYSOCKI, P. Earnings, management and investor protection: An international comparison. **Journal of Financial Economics**, v.69, p.509–527, 2003.

LINO, R. Os desafios do crescimento no setor aéreo brasileiro: o caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2014.

LITZ, R. A. The family business: toward definitional clarity. **Family Business Review**, v.8, p.71–81, 1995.

LOUNSBURY, M.; GLYNN, M.A. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the value of acquisition of resources. **Strategic Management Journal**, v.22, p.545–564, 2001.

LUBATKIN, L. H.; LANE, P. J.; SCHULZE, W. S. Agency relationships in firm governance, p.124–188. Em HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.R. Handbook of strategic management. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing, 2001.

LUBATKIN, M. H.; DURAND, R.; LING, Y. The missing lens in family firm governance theory: a selfother typology of parental altruism. **Journal of Business Research**, v.60, p.1022–1029, 2007.

LUBATKIN, M. H.; SCHULZE, W. S.; LING, Y.; DINO, R. N. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. **Journal of Organizational Behavior**, v.26, p.313–330, 2005.

- LUDKEVITCH, I. **Trajetória de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2005.
- LUO, X.; CHUNG, C. N. Keeping it all in the family: the role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. **Administrative Science Quarterly**, v.50, n.3, p.404–439, 2005.
- LYMAN, A. R. Customer service: does family ownership make a difference? **Family Business Review**, v.4, p.303–324, 1991.
- MAKRI, M.; LANE, M. Responding to technological maturity: A socio-cognitive model of science and innovation in technological communities. **Journal of High Technology Management Research**, v.18, n.1, p.1–28, 2008.
- MAKRI, M.; HITT, M.; LANE, P. Complementary technologies, knowledge relatedness and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. **Strategic Management Journal**, v.31, n.1, p.602–638, 2010.
- MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.2, p.268–304, 2003.
- MARTIN, G.; MAKRI, M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Shareholder proposals in family controlled firms (working paper), IE Business School, 2011a.
- MARTIN, G.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; CAMPBELL, J. Family firms, dominant shareholders and earnings management: The role of socioemotional wealth in the earnings management decision, (Unpublished paper). Mays Business School, Texas A&M University, 2011b.
- MARTOS, M. C. V. What is a family business? A discussion of an integrative and operational definition. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v.4, p.473–488, 2007.
- MATTEN, D.; MOON, J. "Implicit" and "explicit" CSR. **Academy of Management Review**, v.33, n.2, p.404-424, 2008.
- MAURY, B. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. **Journal of Corporate Finance**, v.12, n.2, p.321-341, 2006.
- MAYO, M.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; FIRFIRAY, S.; VILLENA, V. Toward a contingency theory of telecommuting adoption: Organizational, environmental and

leadership constraints, (Unpublished paper). IE Business School, 2011.

MAYO, M.; PASTOR, J.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; CRUZ, C. Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. **Human Resource Management**, v.48, n.6, p.917–939, 2009.

MCCONAUGHY, D. Family CEOs vs. non-family CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. **Family Business Review**, v.13, n.2, p.121–131, 2000.

MCCONAUGHY, D.; MATHEWS, C.; FIALKO, A. Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. **Journal of Small Business Management**, v.39, n.1, p.31–49, 2001.

MCCONAUGHY, D. L.; PHILLIPS, G. M. Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. **Family Business Review**, v.12, p.123–132, 1999.

MCCONAUGHY, D. L.; WALKER, M. C.; HENDERSON JR., G. V.; MISHRA, C. S. Founding family controlled firms: efficiency and value. **Review of Financial Economics**, v.7, p.1–19, 1998.

MCKELVIE, A.; WIKLUND, J. Advancing Firm Growth Research: A focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(2): 261-288, 2010.

MEYER, M.; ZUCKER, L. G. **Permanently failing organizations**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

MILLER, D. An asymmetry-based view of competitive advantage: towards an attainable sustainability. **Strategic Management Journal**, v.24, p.961–976, 2003.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Challenge versus advantage in family business. **Strategic Organization**, v.1, p.127–134, 2003.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics. **Journal of Management Studies**, v.48, n.1, p.1-25, 2011.

- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; SCHOLNICK, B. Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. **Journal of Management Studies**, v.45, n.1, p.51-78, 2008.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H.; CANNELLA, A. A. Are family firms really superior performers? **Journal of Corporate Finance**, v.13, n.5, p.829-858, 2007.
- MILLER, D.; STEIER, L.; LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. **Journal of Business Verturing**, v.18, n.4, p.513–531, 2003.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. **Strategic Management Journal**, v.31, n.2, p.121–136, 2010.
- MISHRA, C. S.; MCCONAUGHY, D. C. Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.23, p.53–65, 1999.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853–886, 1997.
- MORAES, J. A trajetória de crescimento da WEG: a folga de recursos humanos como propulsora do crescimento da firma. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2004.
- MORAES, R. Estratégia e crescimento da firma: as respostas aos desafios organizacionais e o destino da Ipiranga. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- MORCK, R.; YEUNG, B. Agency problems in large family business groups. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.3, p.367–382, 2003.
- MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation. **Journal of Financial Economics**, v.20, p.293–315, 1988.
- MORCK, R.; STANGELAND, D. A.; YEUNG, B. Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease, p. 319–369. Em MORCK, R. **Concentrated corporate ownership**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

MORCK, R.; WOLFENZON, D.; YEUNG, B. Corporate governance, economic entrenchment, and growth. **Journal of Economic Literature**, v.43, n.3, p.655–720, 2005.

MORRIS, N.; WILLIAMS, R.; ALLEN, J.; AVILLA, R. Correlates of success in family business. **Journal of Business Venturing**, v.12, p.385–401, 1997.

MOSCETELLO, L. The Pitcairns want you. **Family Business Magazine**, February, p.3–15, 1990.

MUNÕZ-BULLON, F.; SANCHEZ-BUENO, M. The Impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. **Family Business Review**, v.24, n.1, p.62:70, 2011.

MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S. A. Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. **Family Business Review**, v.15, n.3, p.205–222, 2002.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.2, p.242–266, 1998.

NELSON, R. The simple economics of basic scientific research. **Quarterly Journal of Economics**, v.74, n.4, p.297–306, 1959.

OLIVEIRA, L. **Trajetória de crescimento e traços organizacionais do grupo Brasmotor**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2006.

OLIVER, C. Strategic Responses to institutuinal processes. **Academy of Management Review**. v.16, n.1, p.145-179, 1991.

ORLIZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, v.24, n.3, p.403–441, 2003.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE Eletrônica**, v.8, n.2, p.1-27, 2009.

OSWALD, S.L.; MUSE, L. A.; RUTHERFORD, M. W. The influence of large stake family control on performance: is it agency or entrenchment? **Journal of Small Business Management**, v.47, p.116–135, 2009.

PALMER, D.; BARBER, B. 'Challengers, elites and owning families: a social class theory of corporate acquisitions'. **Administrative Science Quarterly**, v.46, p.87–120, 2001.

PALMER, D.; JENNINGS, D.; ZHOU, X. Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political and economic accounts. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n.3, p.100–131, 1993.

PALMER, T.; WISEMAN, R. Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. **Strategic Management Journal**, v.20, n.11, p.1037–1062, 1999.

PEDROSA, R. **Desafios do crescimento de empresas diversificadas: os casos Matarazzo e Votorantim**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2015.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PEREZ-GONZALEZ, F. Inherited control and firm performance. **American Economic Review**, v.9, n.5, p.1559–1588, 2006.

POST, J. E. The greening of the Boston Park Plaza Hotel. **Family Business Review**, v.6, n.2, p.131–148, 1993.

PRUITT, B. **Timken: From Missouri to Mars – A Century of Leadership in Manufacturing**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

RANDOY, T.; GOEL, S. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v.18, p.619–638, 2003.

RANGAN, S. Earnings management and the performance of seasoned equity offerings. **Journal of Financial Economics**, v.50, p.101–122, 1998.

REAY, T. Publishing Qualitative Research. **Family Business Review**, v.27, n.2, p.95–102, 2014.

REID, R. S.; HARRIS, R. I. D. The determinants of training in SMEs in Northern Ireland. **Education and Training**, v.44, p.443–450, 2002.

- REID, R. S.; ADAMS, J. S. Human resource management: A survey of practices within family and non-family firms. **Journal of European Industrial Training**, v.25, n.6, p.310–320, 2001.
- REID, R. S.; MORROW, T.; KELLY, B.; ADAMS, J.; MCCARTAN, P. Human resource management practices in SMEs: A comparative analysis of family and nonfamily-owned firms. **Irish Business and Administration Research**, v.21, p.157–181, 2000.
- REYNOLDS, L. Changing mind-sets: Taking the long view of investment planning. Management Review, v.81, n.12, p.31–33, 1992.
- RODRIGUES, E. **Desafios para a longevidade saudável: os casos Lojas Americanas e Mesbla**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2005.
- RUEF, M.; ALDRICH, H.; CARTER, N. Don't go to strangers: Homophily, strong ties, and isolation in the formation of organizational founding teams, artigo apresentado na **American Sociological Association Meeting**, Chicago, IL, 2002.
- RUGMAN, A. International diversification and the multinational enterprise. Lexington, MA: Lexington Books, 1979.
- RUGMAN, A. **Inside the multinationals: The economics of internal markets**. New York: Columbia University Press, 1981.
- SALVATO, C.; MOORES, K. Research on accounting in family firms: Past achievements and future challenges. **Family Business Review**, v.23, n.3, p.193–215, 2010.
- SCHERER, F. New perspectives on economic growth and technological innovation. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1999.
- SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. **Academy of Management Journal**, v.46, n.2, p.179-194, 2003a.
- SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Toward a theory of agency and altruism in family firms. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.4, p.473-490, 2003b.
- SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N.; BUCHHOLTZ, A. K. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. **Organization Science**, v.12, n.2, p.99-116, 2001.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Altruism, agency and competitiveness in family firms. **Managerial and Decision Economics**, n.23, p.247–259, 2002.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**, 2005. Disponível em: < http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410>. Acesso em 5 set, 2016.

SELZNICK, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Harper & Row, 1957.

SETIA-ATMAJA, L.; TANEWSKI, G.; SKULLY, M. The role of dividends, debt and board structure in the governance of family-controlled firms. **Journal of Business Finance and Accounting**, v.36, p.863–896, 2009.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v.17, p.1–36, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v.10, p.1–35, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.5, p.667–687, 2003.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. A review and annotated bibliography of family business studies. Boston, MA: Kluwer Academic, 1996.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A. L.; CHUA, J. H. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.25, n.3, p.17–36, 2001.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, n.52, p.737–783, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Liquidation values and debt capacities: A market equilibrium approach. **Journal of Finance**, v.47, p.1343–1365, 1992.

SIEBELS, J.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. **International Journal of Management Reviews**, v.14, p.280–304, 2012.

SILVEIRA, V. **Desafios para a longevidade saudável: o caso Marcopolo**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

SIMON, M.; HOUGHTON, M.; SAVELLI, S. Out of the frying pan. **Journal of Business Venturing**, v.18, p.419–40, 2003.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.27, n.4, p.339-358, 2003.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v.59, p.63–74, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1, p.120–127, 2000.

SMITH, B. F.; AMOAKO-ADU, B. Management succession and financial performance of family controlled firms. **Journal of Corporate Finance**, v.5, p.341–368, 1999.

SPECTOR, R.; MCCARTHY, P. D. The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company. New York: John Wiley and Sons, 1995.

STARK, O.; FALK, I. Transfers, empathy formation, and reverse transfers. **American Economic Review**, v.88, p.271–276, 1998.

STEVENSON, H.; GROUSBECK, H.; ROBERTS, M.; BHIDE, A. **New Business Ventures and the Entrepreneur**, 5a ed. Boston, MA: Irwin, 1999.

SUNDARAM, A.; JOHN, T.; JOHN, K. An empirical analysis of strategic competition and firm values: The case of R&D competition. **Journal of Financial Economics**, v.40, n.3, p.459–486, 1996.

TAIGIURI, R.; DAVIS, J. A. 'On the goals of successful family companies'. **Family Business Review**, v.5, p.43–62, 1992.

TEECE, D.J. Foreign investment and technological development in Silicon Valley. **California Management Review**, v.34, n.2, p.88–106, 1992.

TEOH, S.; WELCH, I.; WONG, T. Earnings management and the long-run market performance of initial public offerings. **Journal of Finance**, v.53, n.6, p.1935–1974,

1998.

TOSI, H. L.; GOMEZ-MEJIA, L. R. The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. **Administrative Science Quarterly**, v.34, p.169–189, 1989.

TREMBLAY, M.; CHENEVERT, D. Influence of compensation strategies in Canadian technology-intensive firms on organizational and human resources performance. **Group & Organization Management**, v.33, n.3, p.269–302, 2008.

TSUI-AUCH, L. S. The professionally managed family-ruled enterprise: ethnic Chinese business in Singapore. **Journal of Management Studies**, v.41, p.693–723, 2004.

UHLANER, L. M.; VANGOOR-BALK, H. J. M.; MASUREL, E. Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.11, n.2, p.186–194, 2004.

VIEIRA, F. **Análise da trajetória de crescimento do Grupo Gerdau**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007.

VILASECA, A. The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between non-employed shareholders and top management team. **Family Business Review**, v.15, p.299–320, 2002.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**, v.80, n.2, p.385-417, 2006.

VOLPIN, P. Governance with poor investor protection: Evidence from top executive turnover in Italy. **Journal of Financial Economics**, v.64, n.1, p.61–90, 2002.

VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A.; VAN DEN HEUVEL, J. Board composition in small and medium-sized family firms. **Journal of Small Business Management**, v.45, n.2, p.137–156, 2007.

WALSH, J. P.; STEWART, J. K. On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. **Academy of Management Review**, v.15, p.421–458, 1990.

WANDERLEY, T. Os desafios de crescimento de empresas brasileiras em um ambiente globalizado: os casos Cofap e Metal Leve. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2015.

WANG, D. Founding family ownership and earnings quality. **Journal of Accounting Research**, v.44, n.4, p.619–656, 2006.

WARD, J. L. **Perpetuating the Family Business**. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers, 2004.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy**. San Francisco: Jossey–Bass, 1987.

WEBER, J.; LAVELLE, L.; LOWRY, T.; ZELLNER, W.; BARRETT, A. Family Inc. **Business Week**, v.3857, November, 100–110, 2003.

WESTHEAD, P.; COWLING, M.; HOWORTH, C. The development of family companies. **Family Business Review**, v.14, p.369–85, 2001.

WHETTEN, D. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.577-588, 1980.

WILSON, R. An examination of corporate tax shelter participants. **The Accounting Review**, v.84, p.969–1000, 2009.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v.24, n.10, p.991-995, 2003.

WISEMAN, R. M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. A behavioral agency model of managerial risk taking. **Academy of Management Review**, v.22, n.1, p.133–153, 1998.

YIN, R. Case Study Research: design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

ZAHRA, S.A. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. Theories of family business. **Journal of Business Venturing**, v.18, p.495–512, 2003.

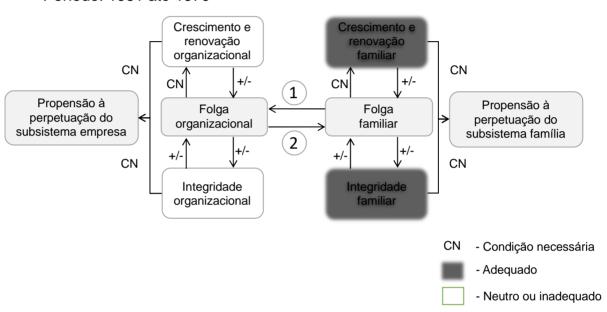
ZELLWEGER, T.; ASTRACHAN, J. On the emotional value of owning a firm. **Family Business Review**, v.4, n.4, p.347e–363, 2008.

APÊNDICE I

Os sistemas família-empresa identificados durante a análise são apresentados aqui por empresa. As marcações cinzas indicam respostas neutras ou inadequadas, as marcações em verde indicam repostas consideras adequadas, as marcações em amarelo indicam a falta de informações no período.

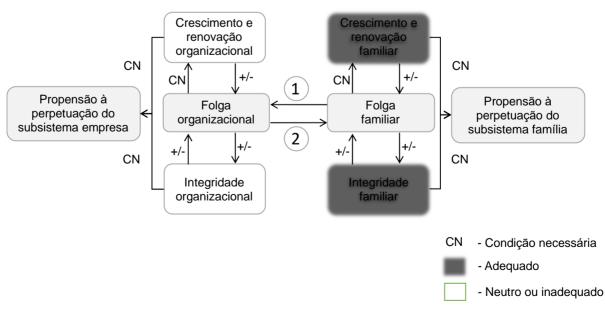
Avibras

Período: 1961 até 1970



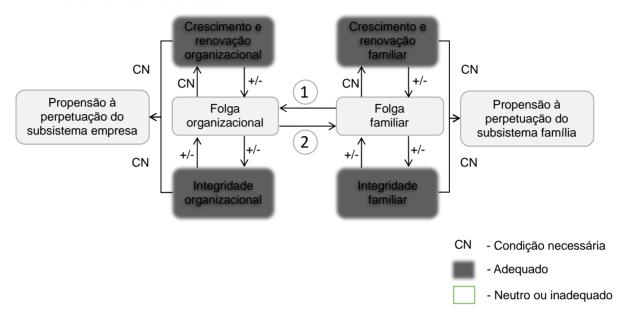
Sistema família-empresa referente à Avibras no período de 1961 até 1970.

Período: 1970 até 1981



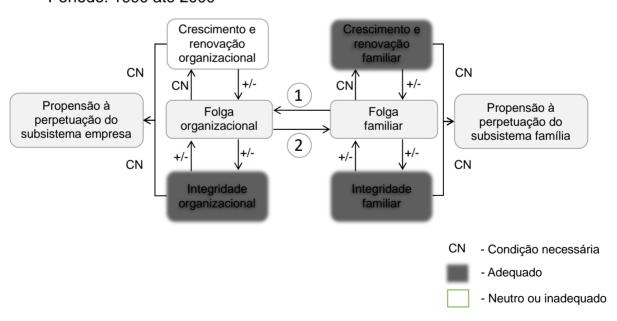
Sistema família-empresa referente à Avibras no período de 1970 até 1981.

Período: 1981 até 1990



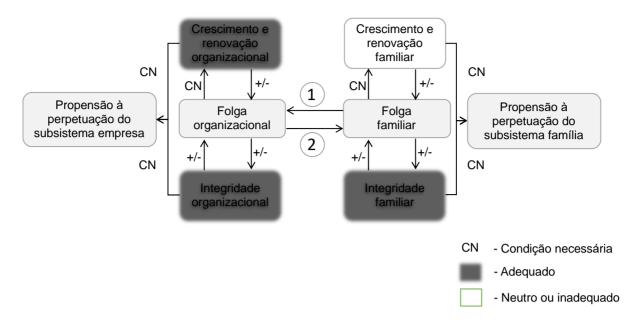
Sistema família-empresa referente à Avibras no período de 1981 até 1990.

Período: 1990 até 2000



Sistema família-empresa referente à Avibras no período de 1990 até 2000.

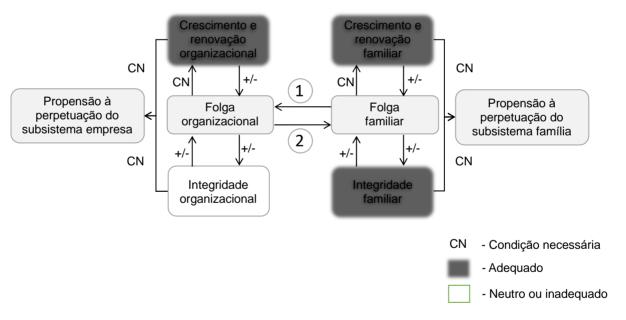
Período: 2000 até 2012



Sistema família-empresa referente à Avibras no período de 2000 até 2012.

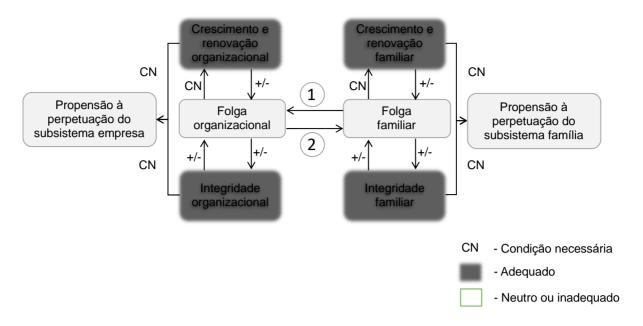
Brasmotor

Período: 1945 até 1958

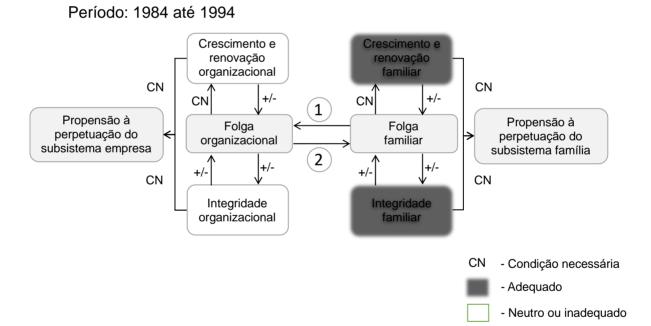


Sistema família-empresa referente à Brasmotor no período de 1945 até 1958.

Período: 1958 até 1984

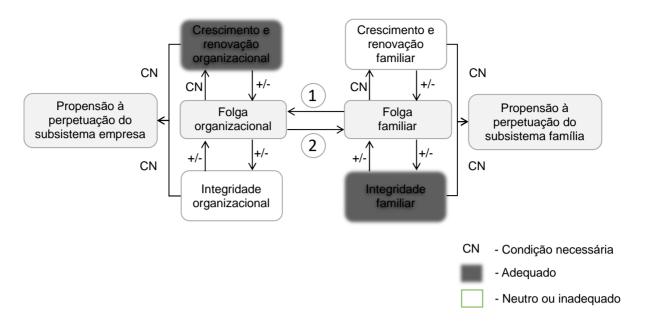


Sistema família-empresa referente à Brasmotor no período de 1958 até 1984.



Sistema família-empresa referente à Brasmotor no período de 1984 até 1994.

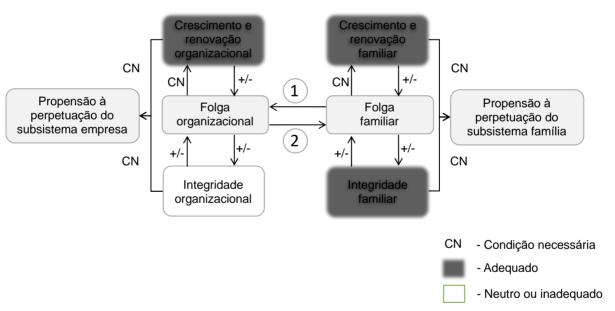
Período: 1994 até 1997



Sistema família-empresa referente à Brasmotor no período de 1994 até 1997.

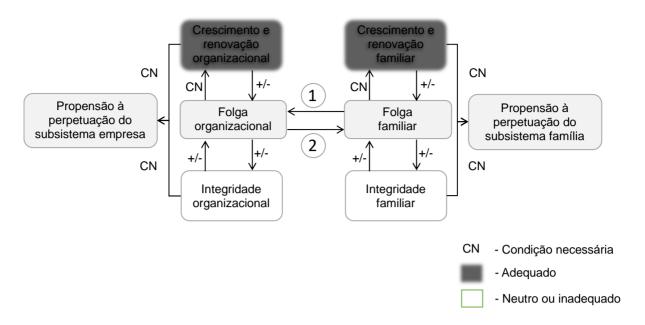
Cofap

Período: 1950 até 1973



Sistema família-empresa referente à Cofap no período de 1950 até 1973.

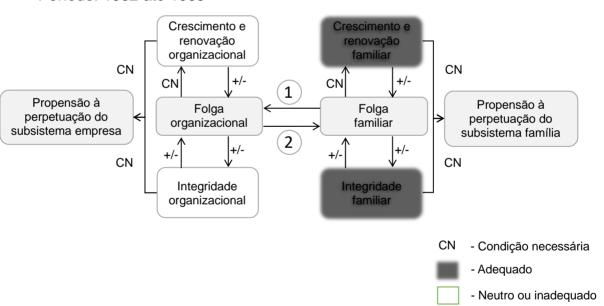
Período: 1973 até 1997



Sistema família-empresa referente à Cofap no período de 1973 até 1997.

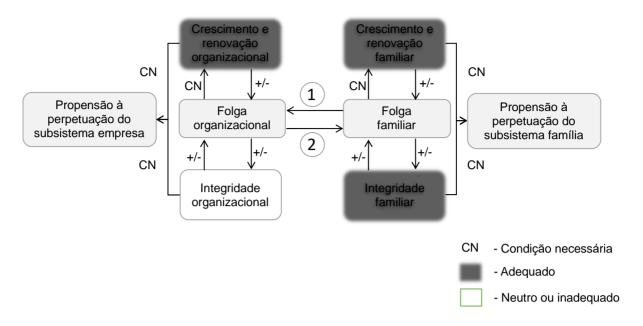
Encol

Período: 1962 até 1963

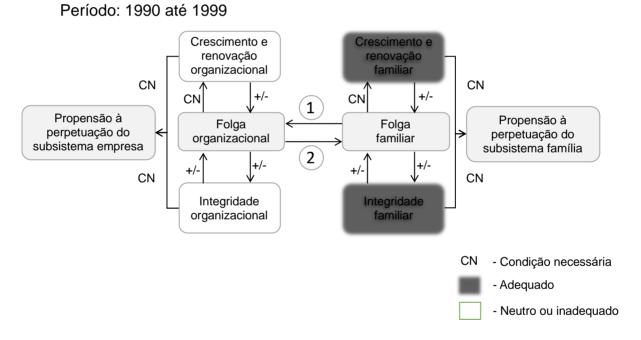


Sistema família-empresa referente à Encol no período de 1962 até 1963.

Período: 1963 até 1990



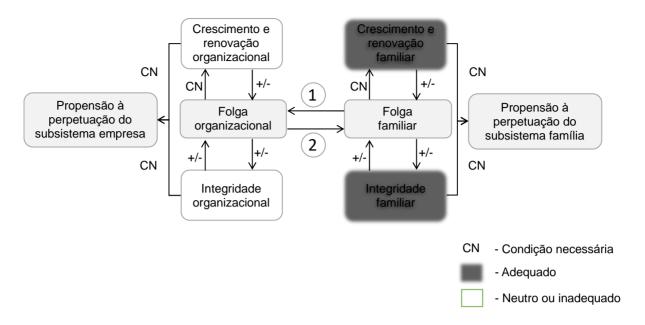
Sistema família-empresa referente à Encol no período de 1963 até 1990.



Sistema família-empresa referente à Encol no período de 1990 até 1999

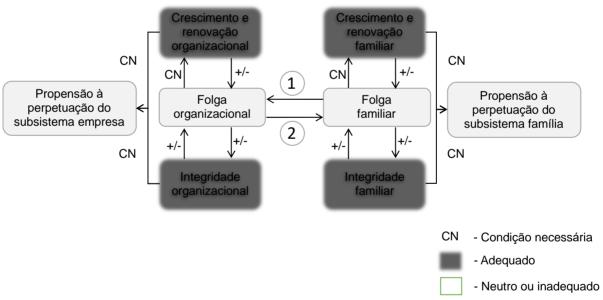
Engesa

Período: 1958 a 1965



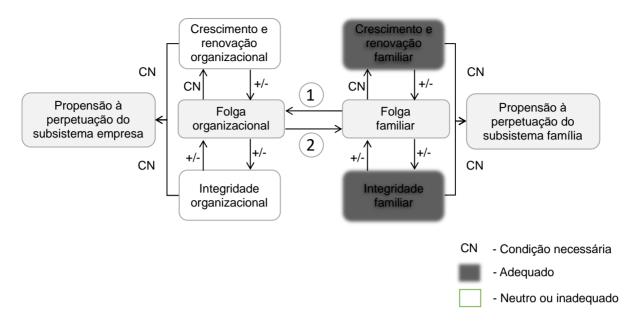
Sistema família-empresa referente à Engesa no período de 1958 até 1965.

Período: 1965 a 1984



Sistema família-empresa referente à Engesa no período de 1965 até 1984.

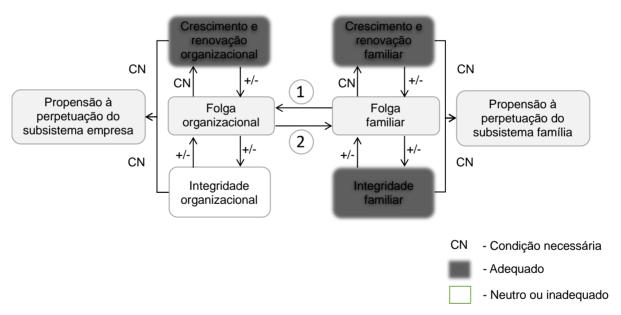
Período: 1984 a 1993



Sistema família-empresa referente à Engesa no período de 1984 até 1993.

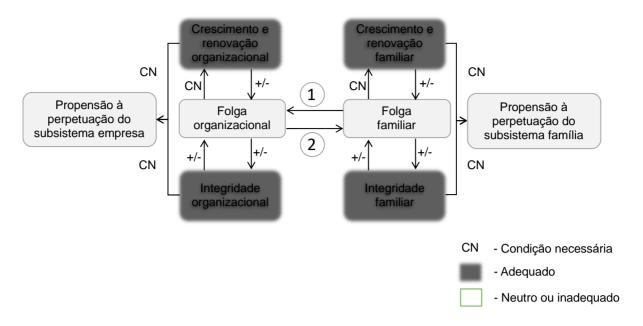
Gerdau

Período: 1901 até 1946



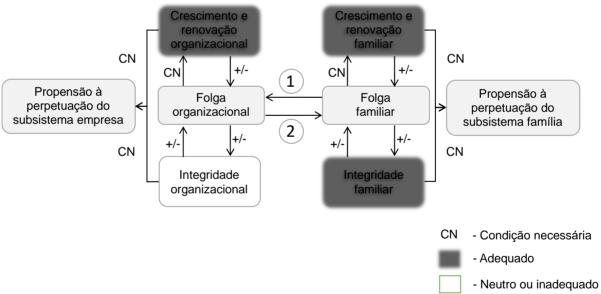
Sistema família-empresa referente à Gerdau no período de 1901 até 1946.

Período: 1946 até 1970



Sistema família-empresa referente à Gerdau no período de 1946 até 1970.

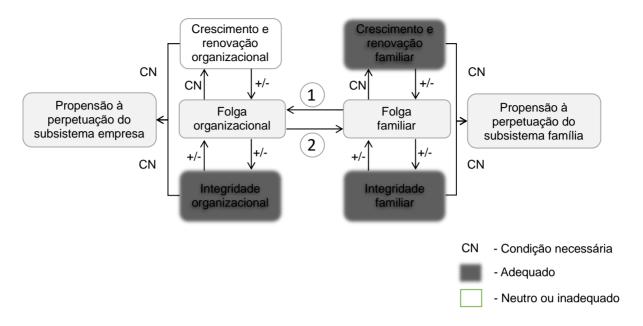




Sistema família-empresa referente à Gerdau no período de 1970 até 1980.

Período: 1980 até 1990

- Neutro ou inadequado



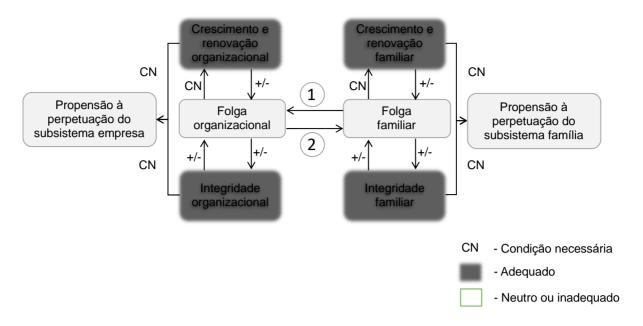
Sistema família-empresa referente à Gerdau no período de 1980 até 1990.

Período: 1990 até 2006 Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN +/-CN +/-CN 1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 +/-+/-CN CN Integridade Integridade organizacional familiar CN - Condição necessária - Adequado

Sistema família-empresa referente à Gerdau no período de 1990 até 2006.

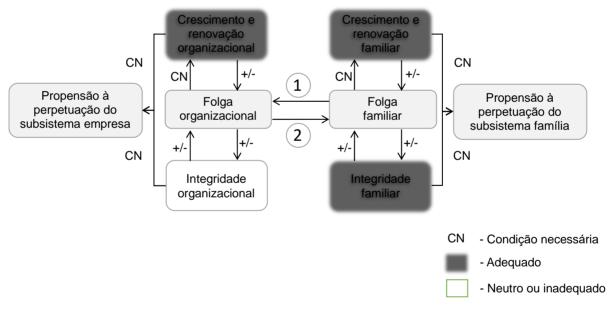
Gol

Período: 2001 até 2006



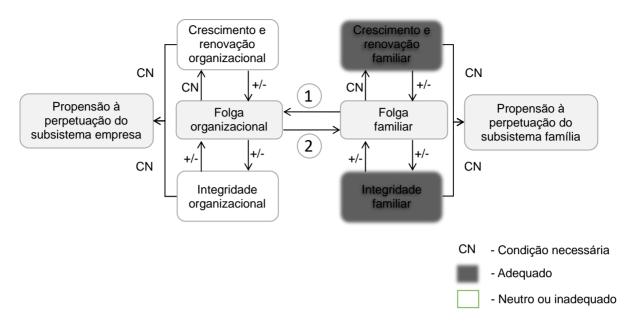
Sistema família-empresa referente à Gol no período de 2001 até 2006.

Período: 2006 até 2010



Sistema família-empresa referente à Gol no período de 2006 até 2010.

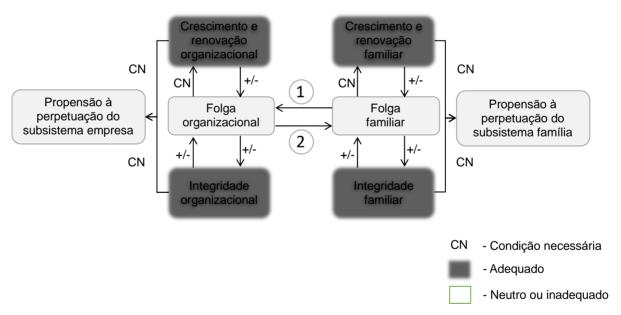
Período: 2010 até 2013



Sistema família-empresa referente à Gol no período de 2010 até 2013.

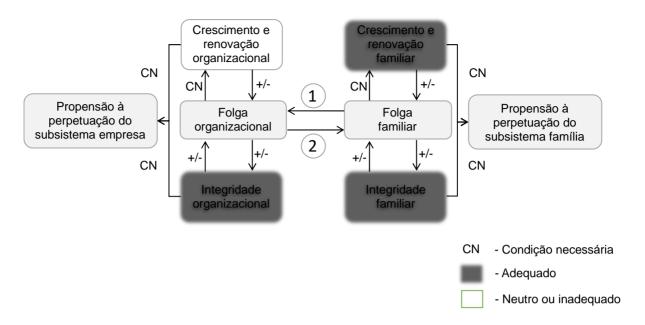
Granado (Família Granado)

Período: 1870 até 1945

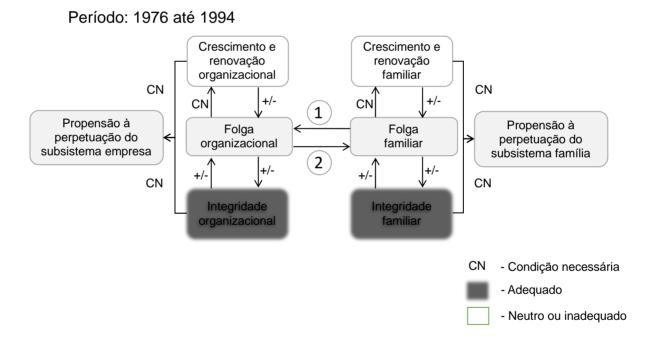


Sistema família-empresa referente à Granado no período de 1870 até 1945.

Período: 1945 até 1976



Sistema família-empresa referente à Granado no período de 1945 até 1976.

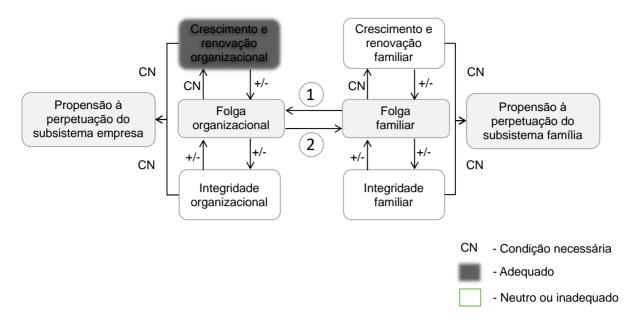


Sistema família-empresa referente à Granado no período de 1976 até 1994.

Granado (Família Freeman)

Período: 1994 até 2004

- Neutro ou inadequado



Sistema família-empresa referente à Granado no período de 1994 até 2004.

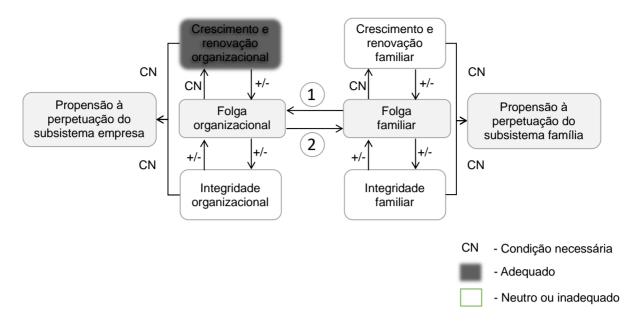
Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN CN CN +/-+/-1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 |+/-+/-CN CN Integridade familiar Integridade organizacional - Condição necessária - Adequado

Sistema família-empresa referente à Granado no período de 2004 até 2015.

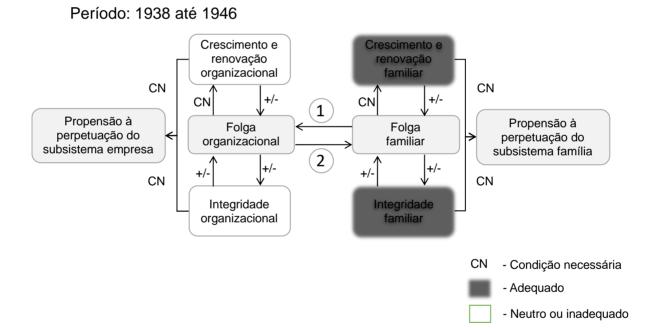
Ipiranga

Período: 1934 até 1938

Período: 2004 até 2015

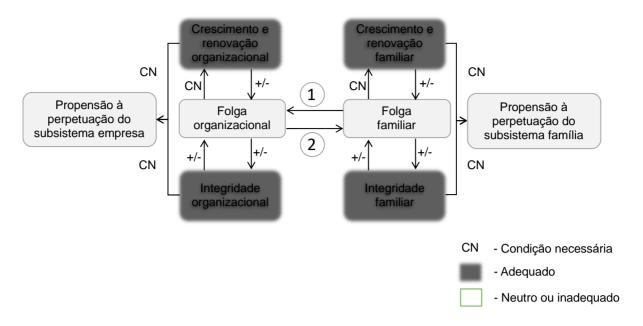


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1934 até 1938.

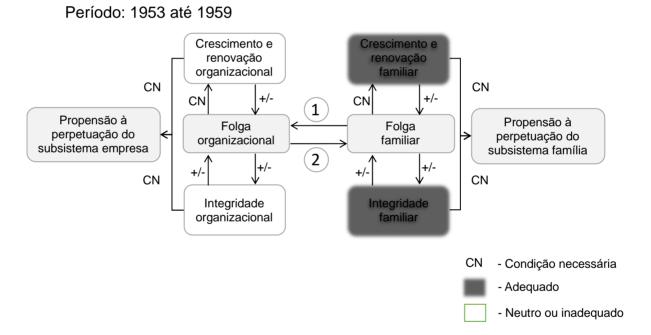


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1938 até 1946.

Período: 1946 até 1953

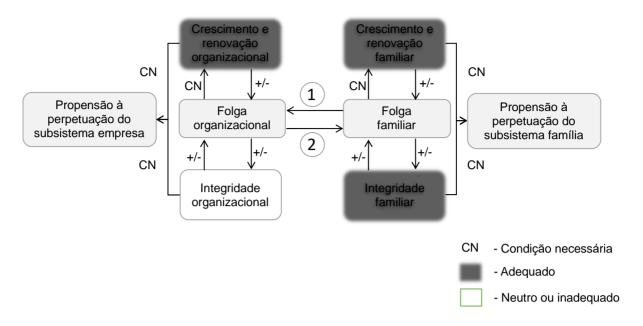


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1946 até 1953.

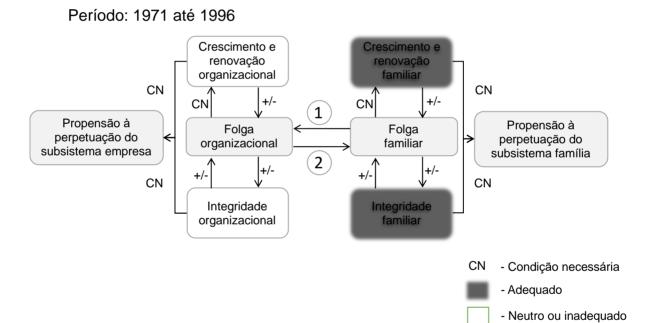


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1953 até 1959.

Período: 1959 até 1971

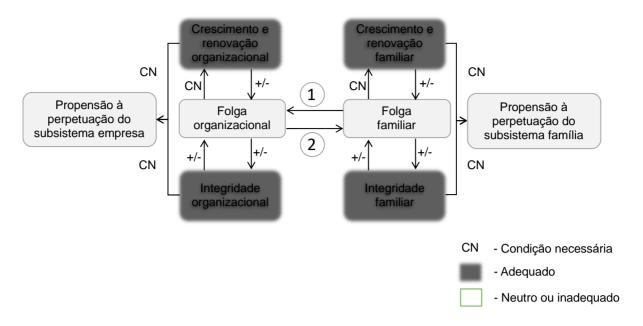


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1959 até 1971.

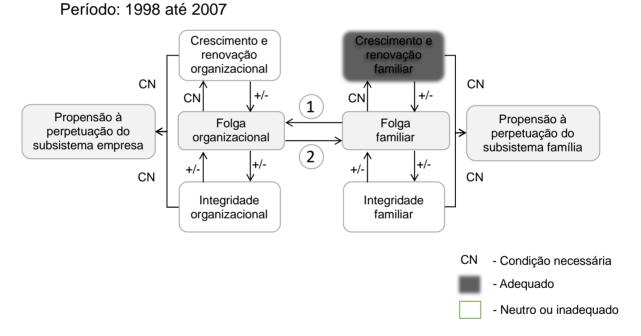


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1971 até 1996.

Período: 1996 até 1998



Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1996 até 1998.

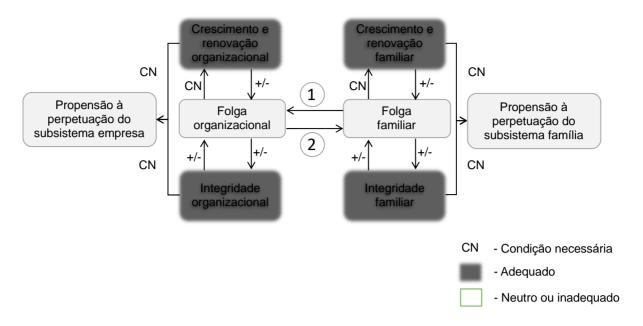


Sistema família-empresa referente à Ipiranga no período de 1998 até 2007.

Klabin

Período: 1899 até 1931

- Neutro ou inadequado

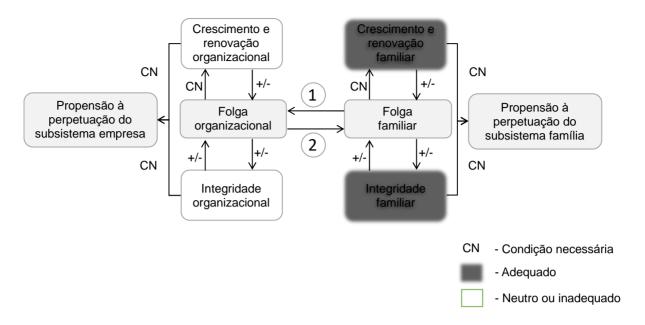


Sistema família-empresa referente à Klabin no período de 1899 até 1931.

Período: 1931 até 1980 Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN CN CN +/-+/-1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 |+/-+/-CN CN Integridade familiar Integridade organizacional - Condição necessária - Adequado

Sistema família-empresa referente à Klabin no período de 1931 até 1980.

Período: 1980 até 1990



Sistema família-empresa referente à Klabin no período de 1980 até 1990.

Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN CN +/-+/-CN 1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do familiar organizacional subsistema empresa subsistema família 2 +/-+/-CN CN Integridade Integridade organizacional familiar - Condição necessária - Adequado - Neutro ou inadequado

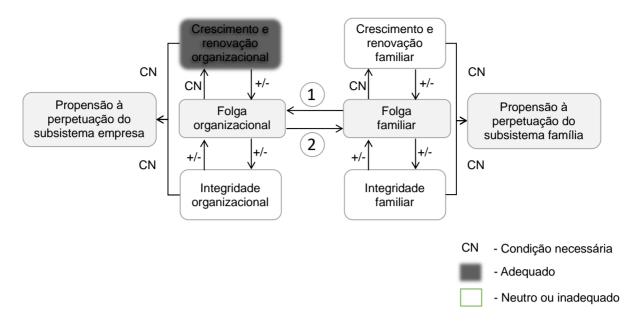
Sistema família-empresa referente à Klabin no período de 1990 até 2007.

Marcopolo

Período: 1949 até 1967

Período: 1990 até 2007

- Neutro ou inadequado

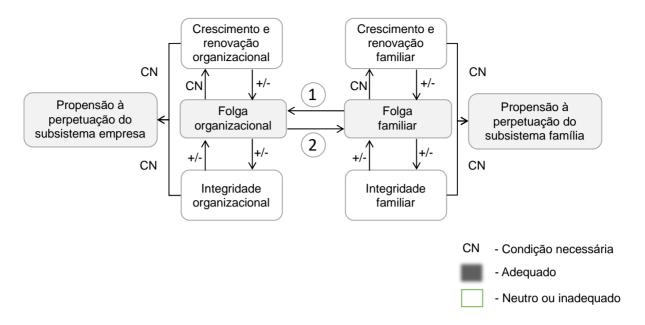


Sistema família-empresa referente à Marcopolo no período de 1949 até 1967.

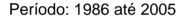
Período: 1967 até 1980 Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN +/-+/-CN CN 1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 +/-|+/-+/-CN CN Integridade Integridade familiar organizacional - Condição necessária - Adequado

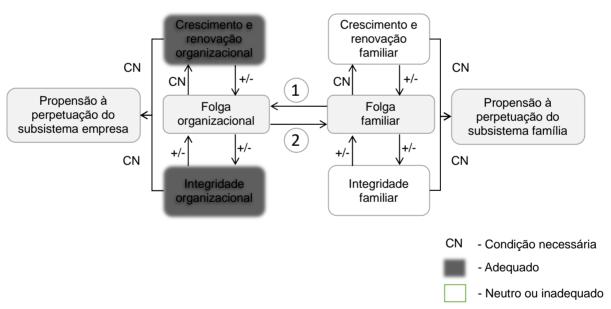
Sistema família-empresa referente à Marcopolo no período de 1967 até 1980.

Período: 1980 até 1986



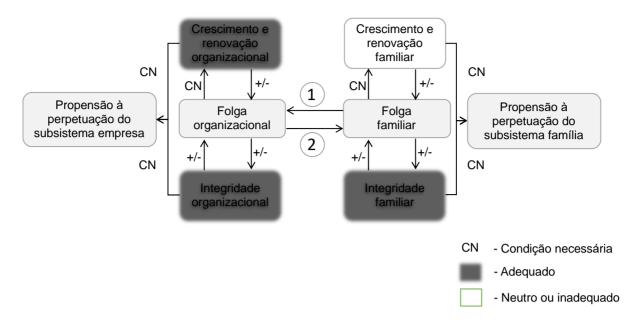
Sistema família-empresa referente à Marcopolo no período de 1980 até 1986.





Sistema família-empresa referente à Marcopolo no período de 1986 até 2005.

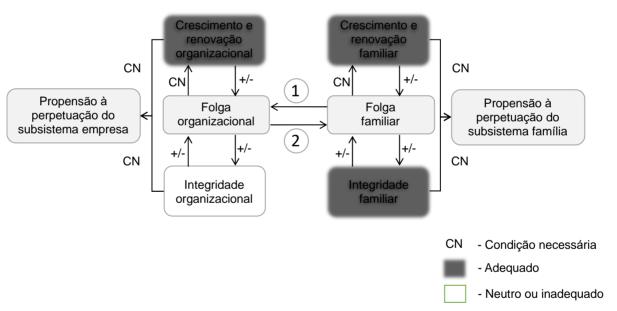
Período: 2005 até 2007



Sistema família-empresa referente à Marcopolo no período de 2005 até 2007.

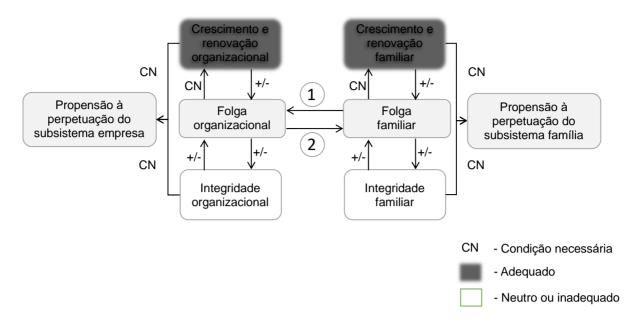
Matarazzo

Período: 1890 até 1927



Sistema família-empresa referente à Matarazzo no período de 1890 até 1927.

Período: 1927 até 1937



Sistema família-empresa referente à Matarazzo no período de 1927 até 1937.

Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN CN CN +/-+/-1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 +/-|+/-CN CN Integridade familiar Integridade organizacional

- Condição necessária

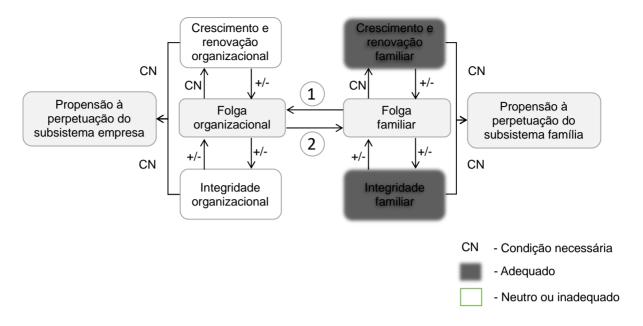
- Adequado

- Neutro ou inadequado

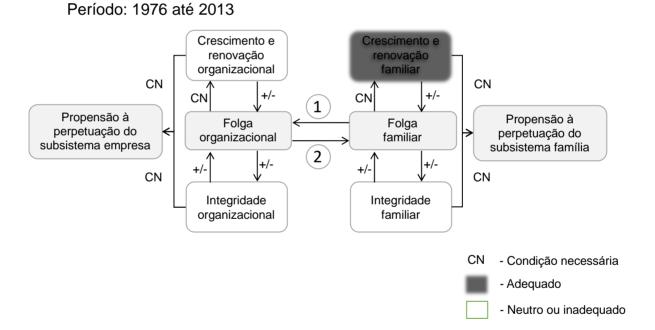
Sistema família-empresa referente à Matarazzo no período de 1937 até 1950.

Período: 1950 até 1976

Período: 1937 até 1950



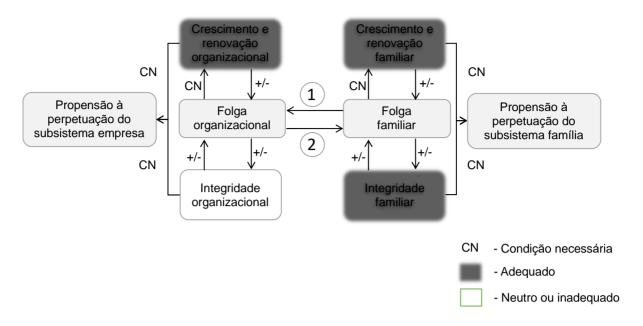
Sistema família-empresa referente à Matarazzo no período de 1950 até 1976.



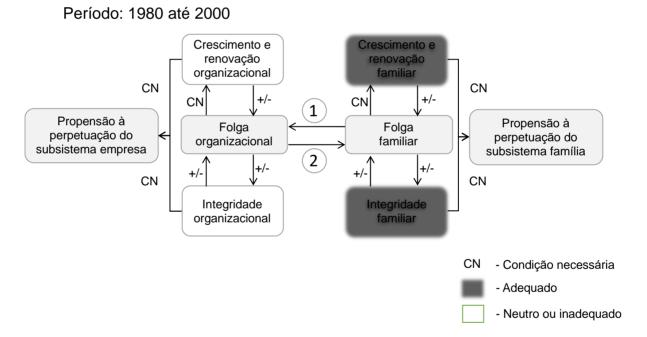
Sistema família-empresa referente à Matarazzo no período de 1976 até 2013.

Mesbla

Período: 1924 até 1980



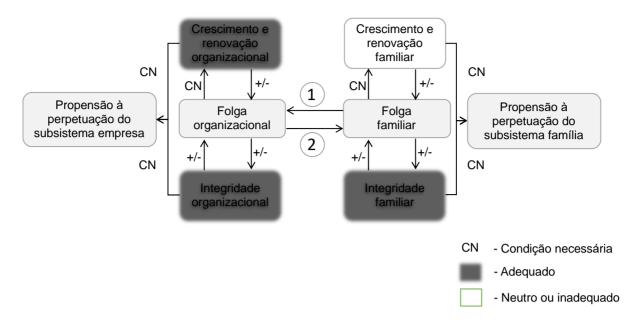
Sistema família-empresa referente à Mesbla no período de 1924 até 1980.



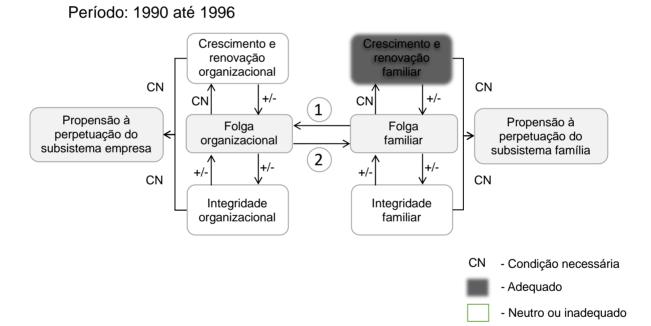
Sistema família-empresa referente à Mesbla no período de 1980 até 2000.

Metal Leve

Período: 1950 até 1990



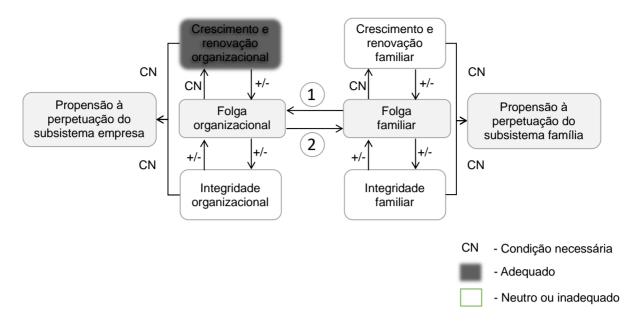
Sistema família-empresa referente à Metal Leve no período de 1950 até 1990.



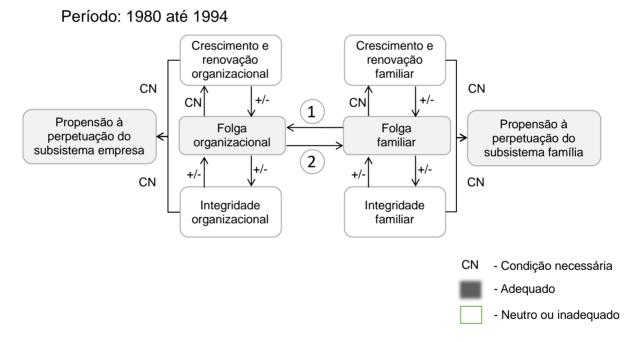
Sistema família-empresa referente à Metal Leve no período de 1990 até 1996.

Natura

Período: 1969 até 1980

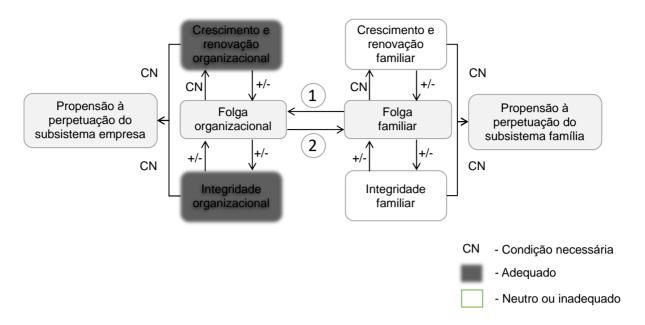


Sistema família-empresa referente à Natura no período de 1969 até 1980.



Sistema família-empresa referente à Natura no período de 1980 até 1994.

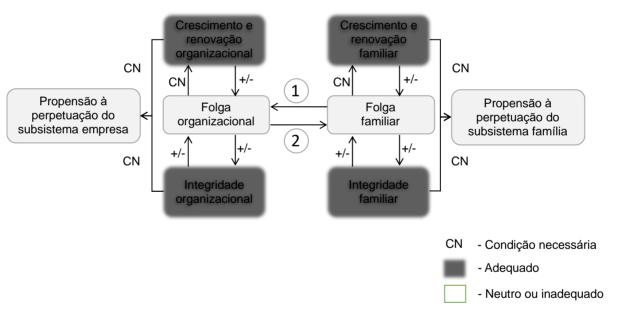
Período: 1994 até 2013



Sistema família-empresa referente à Natura no período de 1994 até 2013.

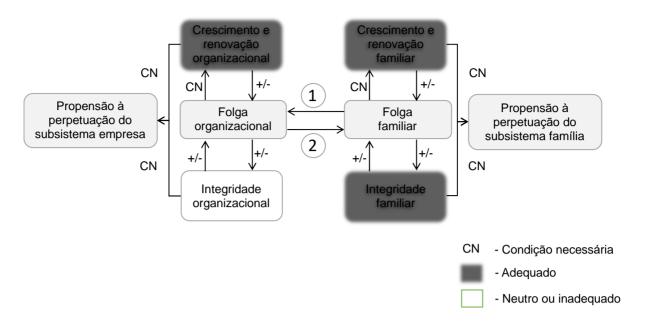
Odebrecht

Período: 1944 até 1970



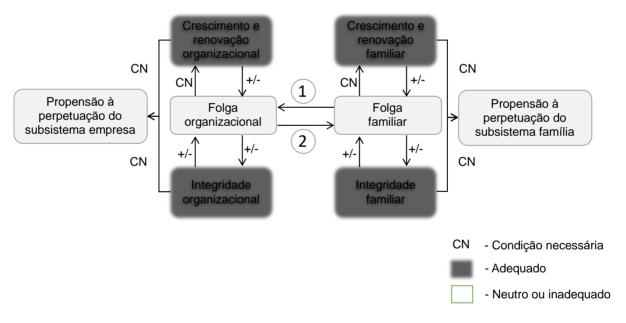
Sistema família-empresa referente à Odebrecht no período de 1944 até 1970.

Período: 1970 até 1972



Sistema família-empresa referente à Odebrecht no período de 1970 até 1972.

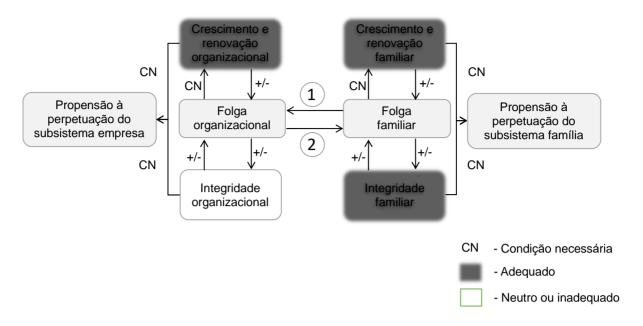
Período: 1972 até 1979



Sistema família-empresa referente à Odebrecht no período de 1972 até 1979.

Período: 1979 até 1995

- Neutro ou inadequado



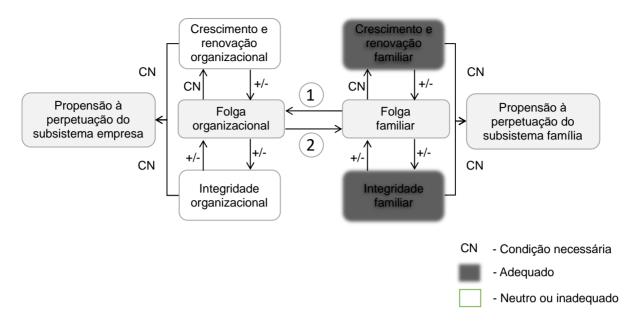
Sistema família-empresa referente à Odebrecht no período de 1979 até 1995.

Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN CN +/-+/-CN 1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 +/-|+/-+/-CN CN Integridade Integridade familiar organizacional - Condição necessária - Adequado

Sistema família-empresa referente à Odebrecht no período de 1995 até 2001.

Período: 2001 até 2006

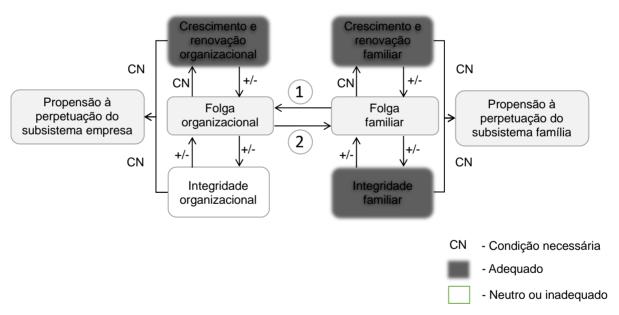
Período: 1995 até 2001



Sistema família-empresa referente à Odebrecht no período de 2001 até 2006.

Perdigão

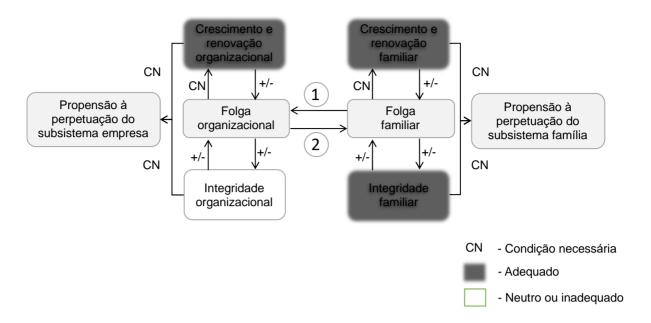
Período: 1939 até 1994



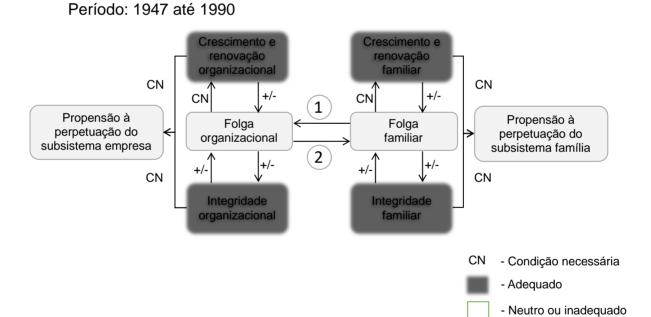
Sistema família-empresa referente à Perdigão no período de 1939 até 1994.

Sadia

Período: 1944 até 1947

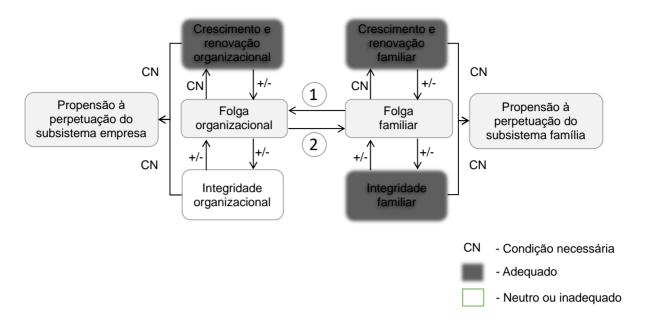


Sistema família-empresa referente à Sadia no período de 1944 até 1947.



Sistema família-empresa referente à Sadia no período de 1947 até 1990.

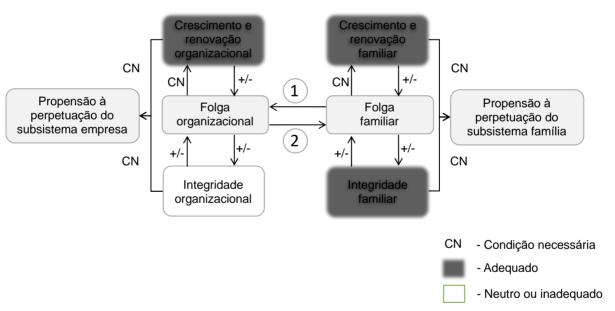
Período: 1990 até 2009



Sistema família-empresa referente à Sadia no período de 1990 até 2009.

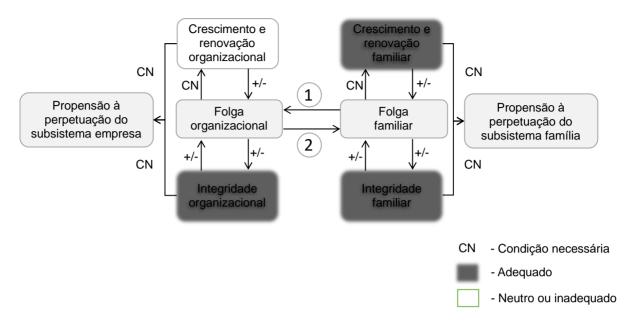
Sendas

Período: 1935 até 1962

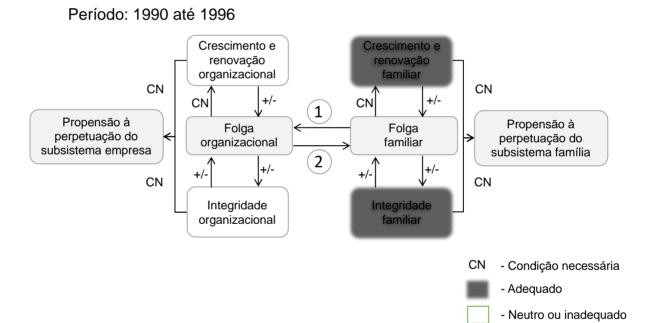


Sistema família-empresa referente à Sendas no período de 1935 até 1962.

Período: 1962 até 1990

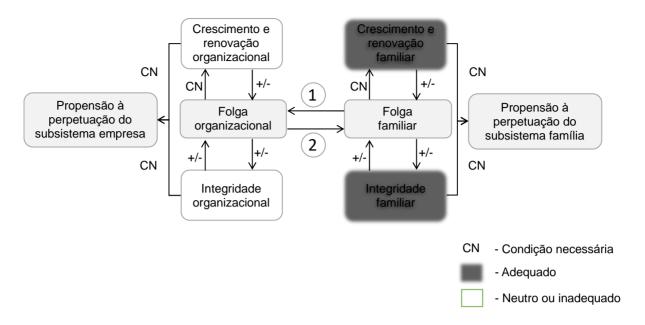


Sistema família-empresa referente à Sendas no período de 1962 até 1990.



Sistema família-empresa referente à Sendas no período de 1990 até 1996.

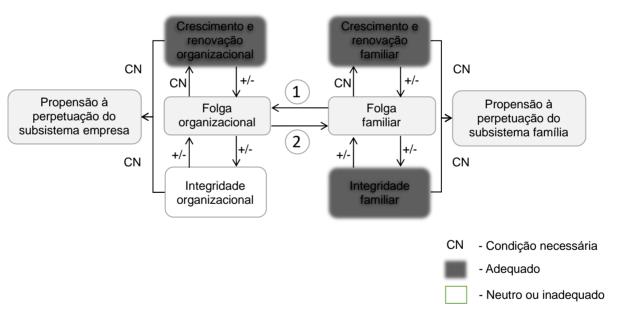
Período: 1996 até 2004



Sistema família-empresa referente à Sendas no período de 1996 até 2004.

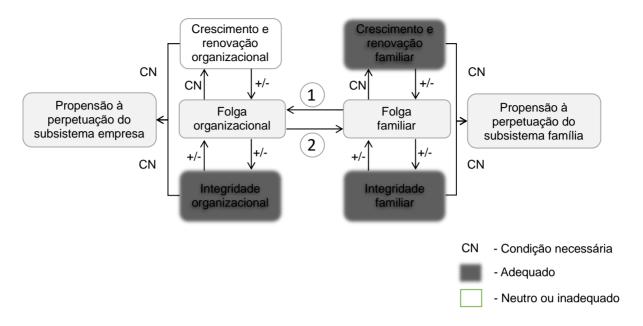
Votorantim

Período: 1892 até 1924



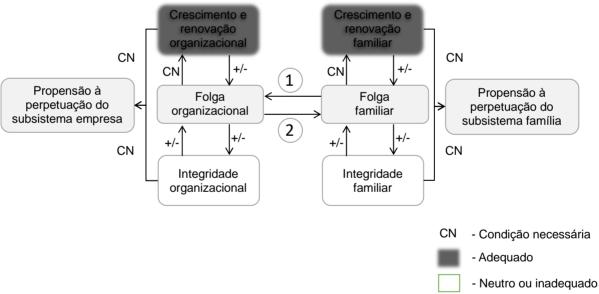
Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 1892 até 1924.

Período: 1924 até 1929



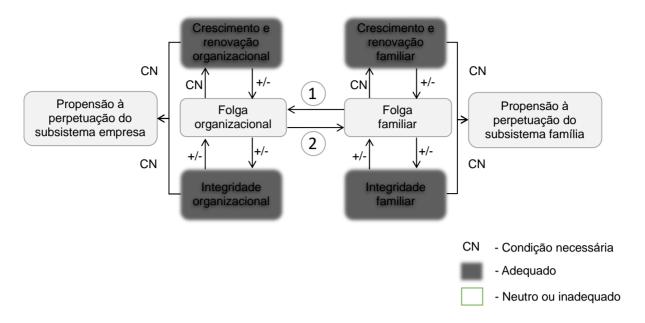
Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 1924 até 1929.

Período: 1929 até 1939



Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 1929 até 1939.

Período: 1939 até 1980



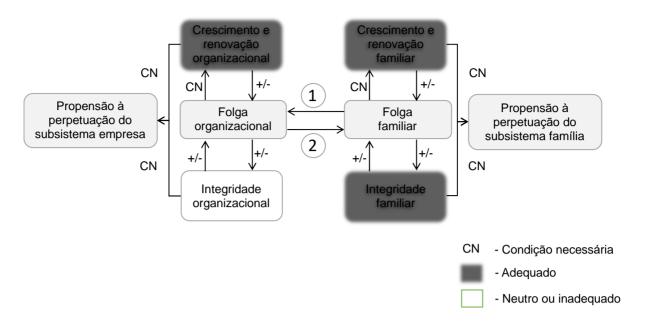
Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 1939 até 1980.

Período: 1980 até 2000 Crescimento e Crescimento e renovação renovação organizacional familiar CN CN CN +/-+/-CN 1 Propensão à Propensão à Folga Folga perpetuação do perpetuação do organizacional familiar subsistema empresa subsistema família 2 +/-+/-CN CN Integridade Integridade familiar organizacional - Condição necessária - Adequado

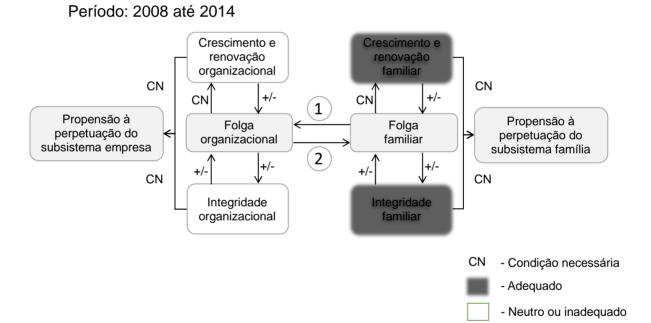
- Neutro ou inadequado

Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 1980 até 2000.

Período: 2000 até 2008



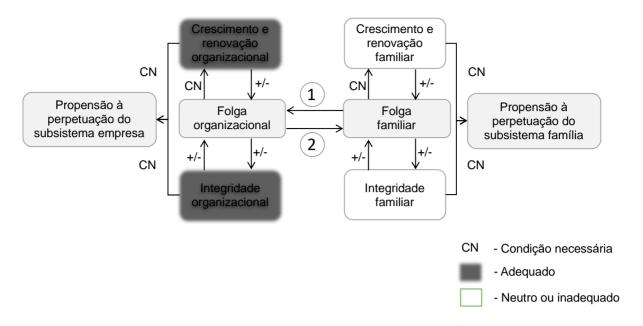
Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 2000 até 2008.



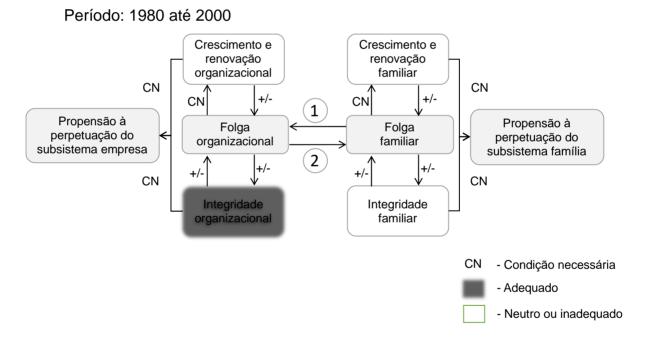
Sistema família-empresa referente à Votorantim no período de 2008 até 2014.

Weg

Período: 1961 até 1980

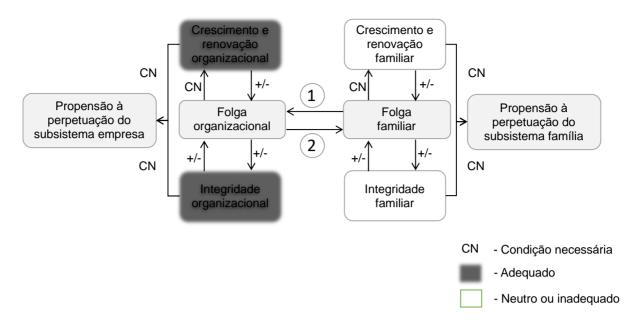


Sistema família-empresa referente à Weg no período de 1961 até 1980.



Sistema família-empresa referente à Weg no período de 1980 até 2000.

Período: 2000 até 2003



Sistema família-empresa referente à Weg no período de 2000 até 2003.