

## **Small business através do pan-óptico**

Coordenação: Deborah Moraes Zouain\*

A PARTIR DA IDEIA DE "OBSERVAÇÃO TOTAL" DE JEREMY BENTHAM (1748-1832), ESTA SEÇÃO ESPECIAL DA *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA* (RAP) TEM COMO PROPOSTA SER UM ESPAÇO DEDICADO À DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS RELACIONADOS AOS CONCEITOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS (*SMALL BUSINESS*) E SUSTENTABILIDADE, QUE ENGLOBALAM, ENTRE OUTRAS, AS SEGUINTE TEMÁTICAS: MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESAS (MPMES); EMPREENDEDORISMO; ACESSO AO CRÉDITO; MEIOS DE PAGAMENTO; MICROFINANÇAS; INCUBADORAS; DESENVOLVIMENTO LOCAL; ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS; RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E ESPORTE.

### **A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual\*\***

Antonio Carlos Trindade de Moraes Filho\*\*\*  
Francisco Marcelo Barone\*\*\*\*  
Marcos de Oliveira Pinto\*\*\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Análise da produção científica; 3. Aspectos conceituais — resultados; 4. Conclusão.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Analysis of the scientific production; 3. Conceptual aspects — results; 4. Conclusion.

---

\* Professora titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Coordenadora do Centro de Estudos de Empreendedorismo e Esporte (CE), da EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 5º andar — Botafogo — CEP 22250-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: ce3@fgv.br.

\*\* Artigo recebido em jan. 2010 e aceito em jul. 2011.

\*\*\* Mestre em gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Ideal (Faci). Endereço: rua São Francisco, 550 — Batista Campos — CEP 66023-530, Belém, PA, Brasil. E-mail: antoniocarlos@grupoideal.com.br.

\*\*\*\* Doutor em políticas públicas e formação humana pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (PPFH/Uerj). Professor adjunto da Universidade Federal Fluminense (UFF). Endereço: rua Maria Santos Braga, 30, sala 719, Campus Valonguinho, Centro — CEP 24020-140 — Niterói, RJ, Brasil. E-mail: francisco.barone@me.com.

\*\*\*\*\* Doutor em engenharia civil (UFF). Coordenador de desenvolvimento da Pró-reitoria de Planejamento (Proplan) da UFF. Endereço: rua Maria Santos Braga, 30, sala 719, Campus Valonguinho — Centro — CEP 24020-140, Niterói, RJ, Brasil. E-mail: mop@globo.com.

**PALAVRAS-CHAVE:** empresa familiar; conceito; produção científica; pesquisa; gestão.

**KEY WORDS:** company business; concept; scientific production; research; management.

Uma das principais dificuldades para a compreensão das pesquisas em empresas familiares é a ausência de consenso sobre uma definição *stricto sensu*, sendo as existentes baseadas em diferentes perspectivas e critérios. A partir desta constatação, este artigo tem como objetivo discutir conceitos e definições, a começar de uma análise da produção científica a respeito do tema, englobando todos os artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) — EnAnpad, Eneo, 3ES e EnGPR — e nos periódicos *RAC*, *RAE*, *Rausp* e *O&S*, no período de 1961 a 2009, de acordo com a disponibilidade em seus sítios, além de pesquisas realizadas nas bibliotecas da FGV. Entre os resultados obtidos, evidencia-se que a cada definição que surge, novos trabalhos apresentam lacunas e vieses que ainda se mostram insuficientes para se chegar, pelo menos, a um consenso e, geralmente, sua validade fica limitada a determinada realidade. Como no caso das pesquisas norte-americanas, as brasileiras tendem a demorar mais para alcançar o processo de amadurecimento e de consolidação de uma definição que seja consensual entre os especialistas. Por ser uma área de estudos recente, é possível compreendê-la, porém ainda é muito difícil conceituar essas organizações.

#### **The scientific production in family business: a conceptual approach**

One of the major difficulties for the understanding of research in family businesses is the lack of consensus on a definition for *stricto sensu*, with current ones based on different perspectives and criteria. From this observation, this article aims to discuss concepts and definitions, beginning with an analysis of scientific production on the subject, covering all articles published in the events of Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) — EnAnpad, Eneo, 3Es and EnGPR — and in journals *RAC*, *SAR*, *Rausp* and *O&S* from 1961 to 2009, according to the availability in their sites, as well as surveys in the FGV's libraries. Among the results, it is clear that with each definition that comes up, new projects present gaps and biases that, still, are shown as insufficient to arrive at least at consensus, and that generally, their validity is limited to a certain reality. As in the case of North American research, Brazilian ones tend to take longer to achieve the process of maturation and consolidation of a definition that is a consensus among experts. Since it's an area of recent studies, it is possible to understand it, however, it is still very difficult to conceptualize these organizations.

## **1. Introdução**

Os aspectos conceituais formam uma das principais complexidades vigentes na área de empresas familiares. Não há consenso entre a comunidade acadêmica quanto a um conceito que seja capaz de abordar o que realmente vêm a ser estas organizações.

Diferentes concepções são defendidas a partir de estudos que abordam uma ou outra variável e demonstram estar corretos, mas, geralmente, sua validade fica limitada a uma determinada realidade ou pouco tempo depois surgem críticos apontando restrições e imperfeições.

A literatura tem demonstrado que a definição depende de uma série de fatores que nem sempre são percebidos ou evidenciados em todas as companhias familiares, somada a existência de dois grupos antagônicos e que concomitantemente se complementam, empresa e família, afora o comportamento, principalmente do primeiro, ser similar, independente da localização geográfica, conforme as pesquisas de Gallo e Lacueva (1983).

O trabalho traz como proposta discutir conceitos e definições, a começar de uma análise da produção científica a respeito do tema, contemplando todos os artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) — Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad), Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo), Encontro de Estudos em Estratégia (3ES) e Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) — e nos periódicos *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, da Anpad, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, da Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)* e *Organizações & Sociedade (O&S)*, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), no período de 1961 a 2009, de acordo com a disponibilidade em seus sítios, além de pesquisas realizadas nas bibliotecas da FGV em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Seis critérios de análise foram utilizados: frequência das publicações, autores mais citados e principais referências, autores mais prolíficos, instituições que mais publicam, fundamentação teórica das investigações e aspectos conceituais. O foco principal da presente pesquisa é discutir este tópico e apresentar soluções para essa questão, sem esgotar o assunto e se constituir numa verdade indubitável.

Foram encontrados 163 artigos, que, *a priori*, estavam direcionados para a temática, sendo incluídos<sup>1</sup> 97 neste trabalho, pois apresentaram, como foco de discussão, as empresas familiares. Aqueles que somente citaram essas organizações ou que as analisaram apenas como objetos de estudo foram excluídos, conforme a tabela 1.

---

<sup>1</sup> Essa classificação é realizada com base em critérios e, como qualquer outro critério de seleção, está sujeita à subjetividade, como constatam Leal, Oliveira e Soluri (2003).

Tabela 1  
Número de artigos incluídos e excluídos e o período

Periódicos/Anais	Período	Incluídos	Excluídos
Encontro da Anpad	1997 a 2009	46	38
Encontro de Estudos Organizacionais	1997 a 2009	18	5
Encontro de Estudos em Estratégia	1997 a 2009	2	2
Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	1997 a 2009	1	1
Encontro de Administração Pública e Governança	1997 a 2009	0	3
Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica	1997 a 2009	0	1
Revista de Administração Contemporânea	1997 a 2009	3	1
Revista de Administração de Empresas	1961 a 2009	6	3
Revista de Administração	1977 a 2009	9	6
Revista Organizações & Sociedade	2000 a 2009	12	6
<b>Total</b>	<b>1961 a 2009</b>	<b>97</b>	<b>66</b>

Fonte: elaboração própria.

Foram sublimados todos os conceitos, revisões de literatura, autores, citações, referências e diversos outros aspectos discutidos na área de empresas familiares, como explanações, críticas e sugestões.

Por outro lado, o estudo não abrange todas as particularidades que envolvem o tema. As referências estão limitadas àquelas definidas pelos autores devido à impossibilidade de contemplar toda a literatura, igualmente com a qualidade e com o rigor científico necessários, e que possua a mesma conceitualização obtida junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A primeira parte do artigo apresenta a tabulação e a análise dos seis critérios. Posteriormente, são discutidos os resultados do foco deste trabalho. E, ao final, as conclusões.

## 2. Análise da produção científica

### 2.1 Frequência das publicações

Quanto à frequência das publicações, as primeiras aparecem em periódicos como a *RAE* e a *Rausp*, destacando-se Donnelley (1967), Kanitz e Kanitz (1978), Gallo e Lacueva (1983), mas somente no final dos anos 1990 é que os trabalhos se intensificaram no Brasil.

Em 2006, houve um aumento significativo da produção científica, com a aprovação de 12 artigos. O período seguinte apresentou oito trabalhos e, em 2008, ocorreu o recorde de 22 publicações. O ano de 2009 terminou com o mesmo número de artigos de 2007 (oito). No total, 97 pesquisas foram publicadas, contemplando as empresas familiares como foco central de discussão, em oito das principais referências de estudos acadêmicos em administração, conforme a tabela 2.

Tabela 2  
Artigos sobre empresas familiares nas principais publicações em administração

Ano/ Publicação	EnAnpad	Eneo	3ES	EnGPR	RAC	RAE	RAUSP	O&S	Total
1967	—	—	—	—	—	1	—	—	1
1978	—	—	—	—	—	—	1	—	1
1983	—	—	—	—	—	1	—	—	1
1987	—	—	—	—	—	—	1	—	1
1991	—	—	—	—	—	1	—	—	1
1992	—	—	—	—	—	—	1	—	1
1994	—	—	—	—	—	1	1	—	2
1995	—	—	—	—	—	—	1	—	1
1996	—	—	—	—	—	—	1	—	1
1997	2	—	—	—	—	—	—	—	2
1998	2	—	—	—	—	—	—	—	2
1999	1	—	—	—	—	—	—	—	1
2000	1	—	—	—	—	1	2	5	9
2001	2	—	—	—	—	—	—	—	2
2002	2	—	—	—	1	1	—	1	5
2003	4	—	—	—	—	—	—	2	6
2004	1	4	—	—	—	—	—	1	6
2005	3	—	—	—	—	—	—	1	4
2006	7	3	—	—	1	—	1	—	12
2007	4	—	2	1	—	—	—	1	8
2008	10	11	—	—	1	—	—	—	22
2009	7	—	—	—	—	—	—	1	8
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>97</b>

Fonte: elaboração própria.

A partir das pesquisas efetuadas no sítio da Anpad, em todos os anos, foi constatado, pelo menos, um artigo aprovado no EnAnpad, ao contrário de sua revista, a *RAC*, que tem apenas três publicações ao longo de 11 anos. O ano de 2008 se ressaltou pelo crescimento vertiginoso de trabalhos apresentados, tanto no EnAnpad quanto no Eneo (10 e 11, respectivamente).

O mesmo não ocorreu com os periódicos. A *O&S* não apresentou trabalhos em 2001, 2006 e 2008, enquanto no primeiro ano de exposição de pesquisas sobre a temática, 2000, contemplou o maior número de artigos já divulgados. Causa surpresa que, depois da *RAC*, as publicações da Fundação Getúlio Vargas (*RAE*) e da Universidade de São Paulo (*Rausp*) sejam as que possuem a menor quantidade de aparições.

Diante do exposto, surgem algumas semelhanças com o estudo sobre a produção científica de gênero realizado por Cappelle e colaboradores (2006:8-9). O número de trabalhos apresentados nos encontros da Anpad é, consideravelmente, maior do que nas revistas, o que pode ser atribuído aos seguintes fatores: os pesquisadores não submetem os artigos aos periódicos de administração, os editores dessas publicações não possuem interesse na temática e as exigências para a aprovação podem ser mais rígidas do que as dos eventos.

## 2.2 Citações e referências

O levantamento de citações e referências está dividido em autores e referenciais, nacionais e estrangeiros de língua inglesa. Entre os autores brasileiros, os nove mais citados são: Lodi, Gersick, Bernhoeft, Davel, Grzybosvski, Leone, Gonçalves, Garcia e Colbari, de acordo com a tabela 3, enquanto os nove mais referenciados em inglês, conforme a tabela 4, são: Donnelley, Kets de Vries, Fletcher, Sharma, Chua, Lee, Davis, Lambretch e Lansberg.

Tabela 3  
Autores nacionais citados

Autor	Qtd. de citações
Lodi	206
Gersick	131
Bernhoeft	124
Davel	107
Grzybosvski	58
Leone	55
Gonçalves	47
Garcia	39
Colbari	35

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4  
Autores citados em inglês

Autor	Qtd. de citações
Donnelley	76
Kets de Vries	26
Fletcher	25
Sharma	22
Chua	15
Lee	15
Davis	14
Lambretch	14
Lansberg	14

Fonte: elaboração própria.

Tabela 5  
Referências em português

Autor	Qtd. de referências
Lodi	106
Davel	96
Bernhoeft	81
Leone	50
Gersick	45
Grzybowski	41
Oliveira	23
Bethlem	21
Donnelley	15

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6  
Referências em inglês

Autor	Qtd. de referências
Donnelley	21
Sharma	20
Kets de Vries	18
Dyer	17
Fletcher	15
Mintzberg	12
Schein	12
Alvesson	11
Tagiuri	11

Fonte: elaboração própria.

Para Caldas e Tinoco (2004:102 e 112), as citações se constituem em uma abordagem imprescindível para trabalhos científicos, pois fornecem ao leitor indicações importantes sobre o assunto estudado. Conhece-se a contribuição de autores referendados para determinada pesquisa, bem como a origem ou o fundamento das considerações que o pesquisador discute em seu texto. Por sua vez, as referências formam, em muitos casos, uma maneira de avaliar a qualidade de investigações de cunho acadêmico e quais os especialistas mais indicados e utilizados para lhes concederem embasamento.

O autor mais utilizado em pesquisas sobre as empresas familiares é Lodi. Posteriormente, aparecem Gersick e Bernhoeft. Esse fato pode ser explicitado pelo lançamento dessas obras em um período em que o interesse pela temática crescia no Brasil, pela quantidade de obras lançadas e/ou proposições, além de modelos que ganhavam destaque na literatura, como o dos três círculos.

Ao contrário dessas publicações, os artigos em língua inglesa indicam uma diferença considerável entre as citações e as referências (tabelas 4 e 6). Os autores apresentam uma pequena participação de 27% das citações e 28% das referências, em relação ao total das pesquisas em português. Essas diferenças podem ser explicadas pela preferência ou, simplesmente, pela facilidade de acesso às publicações nacionais, pois a grande maioria dos sítios estrangeiros cobra pelo acesso a cada artigo, ao contrário do que geralmente acontece no Brasil, onde, praticamente, só é possível acessá-los pelo banco de dados da Capes.

Percebe-se que há o predomínio, nas publicações, primeiramente, de autores que escrevem livros-textos com base em sua experiência empírica e

vivência profissional, em muitos casos, sem base científica; em segundo lugar, é marcante a presença de indicações, ao final dos trabalhos, de revistas como *Exame*, *Veja* e *IstoÉ*, além de jornais como *Folha de S.Paulo*, *Diário de Pernambuco*, *Diário do Comércio* e endereços eletrônicos.

### **2.3 Autores mais prolíficos**

Os autores mais prolíficos são aqueles que mais produziram trabalhos científicos sobre empresas familiares. Dessa forma, se utiliza o método formulado por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003:59), ao pesquisarem os mais prolíficos em estratégia empresarial, entre 1991 e 2002. A classificação é realizada com a média ponderada da participação em artigos pelo número de investigadores. Uma obra individual vale um ponto, uma pesquisa com dois autores vale 0,5 ponto, com três vale 0,33, e com quatro 0,25. Os que se apresentaram como o quarto ou o quinto coautor não receberam pontuação.

Pela tabela 7, os mais prolíficos e que mais vezes aparecem como autores principais são: Davel, Leone e Grzybovski. Eduardo Davel possui, no total, oito artigos, sendo cinco publicados como o principal indagador, nos eventos da Anpad e na O&S. Nilda Leone, na segunda colocação, apresenta quatro pesquisas com o seu nome em primeiro, entre os responsáveis, totalizando cinco trabalhos apresentados nos eventos da Anpad, na *Rausp* e na O&S; e Denize Grzybovski totaliza sete, sendo quatro como a principal autora, em eventos da Anpad. Os 15 principais pesquisadores evidenciados respondem por 62% das investigações analisadas.

### **2.4 Instituições**

Entre as instituições de ensino superior que mais publicam, a tabela 8 evidencia as seis que mais apresentam trabalhos em eventos e em periódicos científicos: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Lavras (Ufla), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Passo Fundo (UPF) e Universidade Potiguar (UNP). O destaque fica com a UFMG, com 16 submissões aprovadas, além de ser a que possui mais artigos em revistas (seis, no total, juntamente com a UFRGS). As seis universidades são responsáveis por 60% do total de artigos.

Tabela 7  
Autores mais prolíficos

Autor	Autor principal						Total	Média ponderada	Vínculo institucional na época da publicação
	1	2	3	4	5	6			
Eduardo Davel	5		6	2			8	3,7	Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Nilda Maria Leone	4	3	2				5	3,7	Universidade Potiguar (RN)
Denise Grzybovski	4		3	2	1	1	7	2,4	Universidade de Passo Fundo (RS)
Félix João Rossato Neto	2	2					2	2,0	Centro Universitário Metodista IPA (RS)
Fernanda Tarabal Lopes	2	2					2	2,0	Universidade Federal de Minas Gerais
Hilka Vier Machado	1	1	2				3	2,0	Universidade Estadual de Maringá (PR)
Juvêncio Braga de Lima	1		2	3			5	2,0	Universidade Federal de Lavras (MG)
Neusa Rolita Cavedon	1		1	4			5	1,8	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Alex Fernando Borges	2		1	3	1		5	1,7	Universidade Federal de Lavras (MG)
Claudiani Waiaandt	2		3				3	1,5	Faculdade Dois de Julho e da Universidade Federal da Bahia
Luiz Gonzaga Ferreira Capelão	2	1	1				2	1,5	Universidade Federal de Minas Gerais
Aline Graide	2			4			4	1,3	Universidade Federal da Bahia
Cláudia Sirangelo Eccel	2			4			4	1,3	Universidade Federal de Minas Gerais
Kátia Barbosa Macedo	2	1			1		2	1,3	Universidade Católica de Goiás
Tânia Fischer	1		1	2			3	1,2	Universidade Federal da Bahia

Fonte: elaboração própria.

Tabela 8  
Instituições que mais publicam

Instituição	Anais da					Total
	Anpad	RAC	RAE	RAUSP	O&S	
Universidade Federal de Minas Gerais	10	1	—	—	5	16
Universidade Federal de Lavras (MG)	10	—	—	—	—	10
Universidade Federal da Bahia	7	1	—	—	2	10
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	4	1	—	—	5	10
Universidade de Passo Fundo (RS)	5	1	—	—	1	7
Universidade Potiguar (RN)	2	—	—	2	1	5
<b>Total</b>						<b>58</b>

Fonte: elaboração própria.

## 2.5 Referencial teórico

No que se refere à fundamentação teórica das pesquisas, os principais assuntos abordados nos referenciais teóricos estão evidenciados na tabela 9. “Os conceitos de empresas familiares são o tema mais trabalhado, devido à sua variabilidade de definições na literatura, o que o torna confuso e limitado” (Castro, Borges e Brito, 2008:3).

Tabela 9  
Referenciais teóricos

Fundamentações	Qtd. de abordagens
Conceitos de empresas familiares	59
Processo sucessório	36
Pontos fortes e fracos	24
Cultura	21

Fonte: elaboração própria.

Em seguida, o processo sucessório é abordado em, pelo menos, 36 ocasiões, sendo este o momento mais delicado na vida das empresas familiares. O terceiro assunto mais contemplado compreende os pontos fortes, as debilidades e as críticas que são, constantemente, feitos a essas organizações. A cultura organizacional, familiar, brasileira e de vários outros países aparece em quarto lugar.

## 2.6 Aspectos conceituais

A tabela 10 contempla os autores mais utilizados para a escolha de um conceito a respeito do que vem a ser a empresa familiar.

Bernhoeft	14
Grzybovski	7
Lanzana e Costanzi	7
Silva, Fischer e Davel	6
Oliveira	6
Outros	71
Total	189

Fonte: elaboração própria.

Os conceitos de empresas familiares mais utilizados nos artigos analisados são de Donnelley e Lodi, seguidos por Leone, Bernhoeft, Grzybovski, Lanzana e Constanzi, e, por fim, Silva, Fischer e Davel, e Oliveira.

O conceito de Donnelley (1967:161), além de ser o mais citado, foi o primeiro que emergiu na comunidade acadêmica no Brasil. A empresa é familiar, de acordo com o autor, “quando está identificada com os valores de uma família. Há duas gerações resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família. Assim, só é conceituada desta forma, depois de uma sucessão”. A mesma definição é corroborada por Lodi (1978:5).

Para o autor, a sucessão está relacionada ao fator hereditário, quando existe um fundador seguido de herdeiros ou este abre as portas para os futuros sucessores, além de ter um ou mais membros exercendo influência na gestão e se houver a identificação dos valores institucionais com o sobrenome da família (Lodi, 1978:6).

Posteriormente, Leone (2005:8) definiu a empresa familiar por meio de “três correntes: propriedade — controle dos negócios nas mãos de uma família; gestão — gerenciamento por ela influenciado; e processo sucessório — segunda geração assume os lugares dos parentes”. Anteriormente a esse conceito, Leone (1991:245) desconsiderava a obrigação de a segunda geração estar inserida nos negócios e ainda pontuava outras considerações para esse requisito: “iniciada por um integrante do clã, participação de alguns membros como administradores e proprietários, valores organizacionais identificados com os familiares e a sucessão deve-se relacionar ao fator hereditário”.

Juntamente com o número de conceitos apresentados pela autora, aparece Bernhoeft (1989:35, 1991:35).

De acordo com o pesquisador, os negócios familiares são aqueles em que os membros da família trabalham na empresa, a origem e a história de ambas estão vinculadas, há confiança mútua sem se restringir ao parentesco, os laços afetivos influenciam a organização, há valorização da antiguidade e exigência de dedicação como critérios de promoção dos funcionários, o gestor possui atitude severa, existem dificuldades em separar o racional do emocional e os jogos de poder são aceitos em função da boa administração (Bernhoeft, 1989:35, 1991:35). Posteriormente a Bernhoeft, Grzybovski aparece entre as principais citações.

Segundo a autora, para a empresa ser familiar: deve existir o envolvimento de, pelo menos, duas gerações; os interesses empresariais são reciprocamente inseridos nos da família; há interação social a fim de promover a confiança mútua entre os colaboradores e os familiares; os membros do agrupamento nuclear e os agregados ocupam cargos na administração; a reputação da organização com a expectativa de fidelidade e de realização de um ideal maior está direcionada ao envolvimento negócio-família na sociedade local; e os traços afetivos, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico-institucional devem ser entrelaçados a um sobrenome (Grzybovski, 1998:46, 2002:187, 2004:7).

Lanzana e Constanzi (1999:33) determinam que a empresa familiar “possua um ou mais membros da família exercendo seu controle, por deter uma parcela expressiva do capital”.

Na mesma posição que Grzybovski estão Silva, Fischer e Davel (1999:5), ao estabelecerem que “a família influencia a estratégia organizacional, assim como seus valores se refletem nos seus membros que determinam o processo sucessório, além de possuírem a propriedade da organização, podendo ser total, majoritária ou minoritária”.

Por sua vez, Oliveira (2006:3) a define pela “sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

### **3. Aspectos conceituais – resultados**

Grzeszczeszyn e Machado (2008:1) alertam que há “um número significativo de estudos a respeito das empresas familiares (Bird et al., 2002), mas há um aspecto que ainda permanece sem consenso entre os pesquisadores: o conceito de empresa familiar (Davel, Silva e Fischer, 2000; Eccel, Cavedon

e Craid, 2005; Gueiros, 2005; Machado, 2003, 2005; Machado, Nogueira e Grzeszczeszyn, 2004; Rossato e Cavedon, 2003; Tillmann e Grzybovski, 2005; Werner, 2004 como citados em Grzeszczeszyn e Machado, 2008:2)”.

Pinho, Bergamaschi e Melo (2006:2) afirmam que “existem tantas definições quanto pesquisadores sobre o tema e concluem que a ausência de consenso limita o desenvolvimento do campo e, em particular, a possibilidade de fazer estudos comparativos essenciais à compreensão da variedade de empresas”. Os pesquisadores afirmam que “cada conjunto de autores propõe uma definição que lhe é própria”.

Uma das dificuldades em encontrar o conceito de empresa familiar, de acordo com Grzeszczeszyn e Machado (2009:750), está alicerçada na “complexidade da sobreposição dos fatores empresarial e familiar na organização”. Contribuí, também, para essa relutância a “pluralidade de definições, tornando inexorável a questão das relações nas instituições familiares, desde sua concepção e denominação” (Pinho et al., 2006:2).

Os casais homossexuais com o desejo ou não de adotar filhos, as novas formas de procriação, a fertilização e a clonagem, em conjunto com o que Berenstein (2002:3) chama também de “famílias ensambladas, parecidas com as que existiram no final da década de 80”, são demonstrações da complexidade em definir quando uma empresa é ou não familiar.

Castro, Maristela e Crubellate (2001:3) realizaram severas ponderações aos conceitos de empresas familiares, formulados por dois especialistas: primeiramente, afirmaram que a definição de Vidigal (1996, como citado em Castro et al., 2001:3) “não explora aspectos como modelos de gestão, valores da família ou as características básicas como a posse e a propriedade dos negócios”. Posteriormente, Lanzana e Constanzi (1999, como citado em Castro et al., 2001:3) definem a empresa familiar como aquela em que “um ou mais membros da família detêm considerável controle gerencial, por possuir uma parte expressiva de sua propriedade”. Para Castro e colaboradores (2001:3) essa ideia torna o “caráter familiar mais como um aspecto social do que naturalmente determinado, fazendo das empresas familiares mais um produto de boas intenções do que mero vínculo inescapável com uma ou algumas famílias, fundadoras ou controladoras”.

Davel e Waiandt (2006:2) concluíram que “a propriedade, a posse e a sucessão não são as únicas formas de definição de uma empresa familiar e que diversas pesquisas despontam para os aspectos subjetivos envolvendo esse tipo de organização (Davel e Colbari, 2000; Davel e Colbari, 2003; Davel e Dantas, 2004; Davel e Tremblay, 2003; Robichaud e Davel, 2002)”.

Para Lescura e colaboradores (2009:2), a diversificação conceitual é, em função, principalmente, de “considerar ou não as gerações seguintes por proporcionarem a perpetuidade das empresas familiares”.

São muitos os aspectos contemplados pela literatura que devem fazer parte de uma abordagem conceitual e outros que, simplesmente, não são discutidos, tornando o desafio de estabelecer um conceito cada vez mais difícil de ser superado.

As situações em que existem diferentes famílias presentes na empresa, a fim de caracterizá-la ou não como familiar, são uma das principais comprovações dessa inferência. Poucos autores citam a organização familiar como aquela em que a propriedade pertença a diferentes famílias, sem relação consanguínea (Beuren e Boff, 2008:3-9; Carrão, 1997:2; Chua, Chrisman e Sharma, 1999:25; Garcia, 2006:8; Mussi, Teixeira e Massukado, 2008:2).

O autor que trata com mais detalhes desse caso é Bornholdt (2005), uma vez citado, nas principais publicações, por Beuren e Boff (2008:3), que contemplam somente seu conceito: “a empresa familiar é aquela constituída pela união de diferentes núcleos familiares não consanguíneos entre si (multifamiliares)”. Esse pensamento se torna praticamente inédito nos anais da Anpad, na RAC, na *Rausp*, na RAE e na O&S.

Há inúmeras empresas pertencentes a diferentes clãs sem relação de parentesco, que apresentam os mesmos problemas das instituições familiares e, provavelmente, os valores institucionais são identificados com, pelo menos, uma das famílias que interfere na tomada de decisões.

Algumas das características das empresas familiares que são unânimes na academia — como nos casos em que os parentes ocupam cargos estratégicos ou operacionais, em que a confiança passa a ser predominante nas relações profissionais, quando há intenção de passar o comando para a próxima geração — também podem ser encontradas em organizações multifamiliares.

Para Rapozo, Pagliarussi e Aquino (2007:1), “mesmo que a propriedade não seja pulverizada, pode haver confusão entre os interesses de pessoas pertencentes a grupos familiares diferentes, com objetivos distintos dos do negócio, ocasionando conflitos entre as partes envolvidas, impactando de forma decisiva no futuro da organização”.

A principal contradição nas pesquisas dessa ótica de definição é que, embora essa abordagem seja incipiente na literatura, várias pesquisas contemplam como objeto de estudo as empresas familiares que pertencem a diferentes famílias.

Gonçalves (2000:8) cita a Metal Leve, um caso relevante de dois ou mais empresários de diferentes famílias, participando do mesmo empreendi-

mento, sendo mais adequado defini-lo como empresa multifamiliar, bem próxima da empresa familiar e com características e problemas muito específicos e semelhantes.

Magalhães e Freitas (2003:13) estudaram a distribuição da propriedade, o tipo de gestão e as características da família em cada fase da história de uma empresa familiar, composta por dois clãs que são sócios majoritários e ainda ocupam a cúpula diretiva.

A partir do aprofundamento da definição de empresas familiares, da perspectiva subjetiva, Davel e Waiandt (2006:10) utilizam, como objeto de estudo, uma indústria de bebidas sob o comando da terceira geração de uma família austríaca que, anos depois, se uniu com uma outra, italiana, e cada uma reteve 50% de participação, além de um sócio diretor para representar seus interesses.

Gomes, Sousa e Martins (2006:8), ao pesquisarem sete empresas familiares, no que diz respeito à adesão às melhores práticas de governança corporativa, sob o comando da terceira geração, incluíram uma empresa pertencente a três grupos familiares, e outra sob a propriedade de cinco facções diferentes.

Quanto aos termos, empresas familiares ou multifamiliares, eles podem ser usados para identificar quando uma organização pertence ou não a sócios com relação consanguínea, mas sua essência e seus problemas são praticamente os mesmos, podendo ser empregados como sinônimos.

A questão é que trabalhar com parentes já se torna por si só um enorme desafio na vida de muitas pessoas. A complexidade é ainda maior no caso das empresas multifamiliares, pois, em vez de tratar de assuntos com o próprio filho, geralmente, um proprietário deve trabalhar com o filho de seu sócio. Uma vez desencadeados, os conflitos se tornam mais acirrados e difíceis de serem solucionados entre membros provenientes de diferentes famílias.

Outra controvérsia sobre a classificação de empresas como familiares está naquelas que ainda se encontram na primeira geração. Apresentam as mesmas características e dificuldades enfrentadas pelas demais, mesmo que não estejam na segunda geração, como afirma Donnelly (1967:161).

Nessas organizações, também ocorrem conflitos de interesses entre pais e filhos, brigas entre irmãos pelo posto do patriarca, dificuldades na escolha de quem vai ocupar o cargo do sucedido, mistura de assuntos pessoais com profissionais, predominância da emoção sobre a razão, lealdade dos empregados para os fundadores e interferência dos agregados de alguma maneira nas decisões. São acontecimentos que podem vir a se agravar ou gerar novos

precedentes no caso em que familiares dos sócios vierem a se fazer presentes na empresa, independentemente do cargo que assumirem.

Mesmo que alguém não possua herdeiros, pode ser que ocorra a intenção de passar o comando do negócio aos filhos, começando, assim, o planejamento com antecedência ou, pelo menos, ao cônjuge. Conseqüentemente, este passa a ser herdeiro direto, formando a característica básica do negócio familiar, apresentada por Lodi (1978:6), que defende que a empresa é “muito pessoal.”

Há casos de herdeiros que desejam, desde a infância, ser um líder empresarial com vocação para comandar e compreender o segmento ao qual a empresa pertence. Podem ter como sonho ser como o pai, ou passar a amar a organização, tornando-a, também, seu sonho pessoal.

Lèvy (2001, como citado em Papa e Luz, 2008:2) compartilha essa abordagem, ao explicar que “antes de ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família cujas relações, atividades e lucros se organizam em torno dela”. Gonçalves (2000:8) defende também que “não necessariamente para ser familiar, os negócios precisam encontrar-se na segunda ou mais gerações”.

Castro e colaboradores (2001:3) expõem o conceito delimitado que “a empresa não pode ser familiar na primeira geração, o que provoca confusão por não abranger as possibilidades existentes na realidade empírica aqui tratada”. Além disso, para os autores, a relação entre a empresa e a família é “apenas um aspecto da definição de empresa familiar”.

#### **4. Conclusão**

A análise dos 189 diferentes conceitos, contemplados em cinco produções científicas, proporciona diversas conclusões. Primeiramente, percebe-se, pelo menos, uma das seguintes características: a segunda geração se faz presente na empresa; uma família detém ou não o comando e/ou a propriedade (total, majoritária ou minoritária) e por ele(s) é responsável; um ou mais integrantes trabalham em cargos operacionais e/ou estratégicos; valores organizacionais e familiares se influenciam; reputação e reconhecimento da sociedade; valorização do fundador; confiança entre parentes e funcionários; e processo sucessório determinado pela família.

As pesquisas sobre empresas familiares são marcadas por contradições em várias áreas, principalmente, quanto aos aspectos conceituais capazes de explicar o que vêm a ser essas organizações. Praticamente, a cada definição que surge, aparecem trabalhos relatando lacunas e vieses que ainda se mos-

tram insuficientes para se chegar, pelo menos, a um consenso e, geralmente, sua validade fica limitada a determinada realidade.

Cada autor tem sua peculiaridade em relação ao tema, mas é possível englobar grande parte das empresas familiares em um conceito geral, como defendem Lissa, Mojuski e Drachemberg (2007:4). Por outro lado, Andrade e Grzybovski (2004:3) afirmam haver autores que preferem não utilizar uma definição específica. Soluções provavelmente mais consistentes são apresentadas por Dyer (2003), que sugere aos pesquisadores desenhar uma escala conceitual, na qual cada abordagem poderia ser alocada, tendo como referência os diferentes níveis de envolvimento da família proprietária (como citado em Grzybovski, 2007:83). E há necessidade de se utilizar aspectos conceituais mais claros (Sharma, 2004:3).

Unanimidade prevalece em relação à dificuldade existente no entendimento do assunto por parte de especialistas de outras áreas e à confusão com que os pesquisadores se deparam ao escolher uma entre várias definições para fundamentar seus trabalhos. Empresários e estudiosos concluem que um determinado empreendimento é familiar, mas em outros casos divergem. Imbróglios causados a respeito do que vem a ser ou não uma empresa familiar no ramo empresarial contribuem para o aumento da aversão que diversos fundadores já possuem do processo de sucessão.

As pesquisas norte-americanas, que começaram em meados dos anos 1950, ainda estão longe de chegar a um consenso, enquanto as brasileiras, que começaram cerca de 40 anos depois, aparentemente tendem a demorar ainda mais para alcançar o processo de amadurecimento e consolidação de uma definição que seja unânime entre os especialistas.

Apesar deste impasse, incentivar a criação de escolas que abordem análises e conceitos diferentes, a exemplo do que ocorre na área de estratégia, em que cada um deles não é totalmente correto, tampouco incorreto, é uma das principais propostas deste trabalho para a realização de pesquisas futuras, em vez do que ocorre atualmente, onde cada autor cria e procura impor o conceito que considera mais adequado.

O presente trabalho não tem como objetivo responder a todas as lacunas existentes quanto aos aspectos conceituais envolvendo as organizações familiares, tampouco fazer julgamento de valor em relação a como devem ser realizadas as pesquisas e as abordagens adotadas pelos autores. Outros periódicos e eventos científicos não contemplados também podem apresentar algumas soluções que não estão aqui propostas.

Do ponto de vista metodológico, há incongruências entre citações e referências. Não constam referências, no final de cada artigo, de diversas citações

realizadas ao longo da pesquisa, assim como há bibliografias que não apresentam citações ao longo dos trabalhos. Utilizam-se, demasiadamente, fundamentações teóricas baseadas em trabalhos sem a comprovação científica necessária para se aceitar ou refutar as explicações. Outro fato relevante é quanto aos resultados das raras revisões de literatura realizadas na área de empresas familiares, que são diferentes daqueles identificados no presente trabalho.

A partir dessas considerações se conclui que a área de estudos sobre empresas familiares é muito recente, principalmente no Brasil, e que é possível compreendê-la, mas ainda não é viável conceituar essas organizações, apesar de sua importância estratégica no tecido social e empresarial, principalmente em termos de distribuição de riqueza, geração de emprego e crescimento econômico.

## Referências

ANDRADE, D.M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXVIII, Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

BERENSTEIN, I. Problemas familiares contemporaneos o situaciones familiares actuales: invariancia y novedad. Versão eletrônica. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-25, 2002.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F.C. de; BINDER, M.P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. Versão eletrônica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BEUREN, I. M.; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes nos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CALDAS, M.P.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de RH nos anos 1990: um estudo bibliométrico. Versão eletrônica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 100-114, 2004.

CAPPELLE, M.C.A.; BRITO, M.J. de; MELO, M.C. de O.L.; VASCONCELOS, K.A. Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

CARRÃO, A.M.R. Empresa familiar — risco e oportunidades. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXI, Rio das Pedras, 1997. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

CASTRO, C.L. de C.; BORGES, A.F.; BRITO, M.J. de. Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., Belo Horizonte, 2008. *Anais...* Belo Horizonte, 2008.

CASTRO, C.L. de C.; MARISTELA, R.M.; CRUBELLATE, J.M. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXV, Campinas, 2001. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. Electronic version. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

DAVEL, E.; WAIANDT, C. Representações sincréticas e familiares nas organizações: a experiência de uma empresa de bebidas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., Porto Alegre, 2006.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. Versão eletrônica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

GALLO, M.A.; LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. Versão eletrônica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, n. 3, p. 15-21, 1983.

GARCIA, V. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2006.

GOMES, J.A.; SOUSA, J.A. de S.; MARTINS, H.C. O conselho de administração em empresas familiares: avaliação da adesão ao código. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

GONÇALVES, J.S.R.C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas Light*, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

GONÇALVES, S. de C. *Patrimônio, família, empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H.P.V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava/PR. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H.P.V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava/PR. Versão eletrônica. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 51, p. 749-769, 2009.

GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Tese (doutorado) — Universidade Federal de Lavras, MG, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A.M.B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. Versão eletrônica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. de L. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., Atibaia, 2004. *Anais...* São Paulo, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. Empresa familiar × competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

KANITZ, S.C.; KANITZ, L.M. A relação pai e filho nas empresas familiares. Versão eletrônica. *Revista de Administração*, v. 13, n. 1, p. 33-41, 1978.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. São Paulo: Negócio, 1999.

LEAL, R.P.C.L.; OLIVEIRA, J. de; SOLURI, A.F. Perfil das pesquisas em finanças no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 91-104, 2003.

LEONE, N.M. de C.P.G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ANPAD, XV, Belo Horizonte, 1991. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 1991.

LEONE, N.M. de C.P.G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LESCURA, C.; BRITO, M.J. de; CAPPELLE, M.C.A.; BORGES, A.F. A dinâmica entre a família e organização: um estudo de caso utilizando o método historiográfico e a técnica do genograma. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII, São Paulo, 2009. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.

LISSA, R.S.R.; MOJUSKI, C. do C.; DRACHEMBERG, D.M. As estratégias de profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, XVIII, Cuiabá, 2007. *Anais...* Cuiabá: Anpad, 2007.

LODI, J.B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1978.

MAGALHÃES, A.B.; FREITAS, A.A.A.F. de. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXVII, Atibaia, 2003. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2003.

MUSSI, F.B.; TEIXEIRA, R.M.; MASSUKADO, M.S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., Belo Horizonte, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. *Empresa familiar, como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. ed., ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

PAPA, A.C.; LUZ, T.R. da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade/MG. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

PINHO, F.F. de P.; BERGAMASCHI, L.S.; MELO, J. de S.C. Relações de gênero: uma categoria introduzida ao modelo tridimensional de desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., Salvador, 2006. Salvador: Anpad, 2006.

RAPOZO, F. de O.; PAGLIARUSSI, M.S.; AQUINO, A.C.B. Estrutura de propriedade, custos de agência e desempenho: estudo de caso de um grupo empresarial familiar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. Electronic version. *Family Business Review*, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SILVA, J.C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., Foz do Iguaçu, 1999. Paraná: Anpad, 1999.

