

As dificuldades de se classificar uma empresa familiar

Schumacher, Alexandre José (Unirioja-ES) a.j.schumacher@hotmail.com Ayala Calvo, Juan Carlos (Unirioja-ES) juan-carlos-ayala@unrioja.es Manzano García, Guadalupe (Unirioja-ES) guadalupe.manzano@unirioja.es

Resumo:

Neste artigo, apresentamos informações para melhor a compreensão das empresas familiares, possibilitando classificar e identificar suas características essenciais. O método foi definido e estruturado a partir de buscas de artigos em bases de dados nacionais e internacionais, tendo como fonte as áreas deste estudo. Utilizamos o método exploratório dedutivo, pois através da leitura de cada artigo encontrado e sua interpretação sobre como identificar tais características e suas especificidades foi possível confirmar que existem sim características essenciais e que estas estão presentes na maioria dos estudos realizados, sendo elas: Propriedade; Direção e Transmissão. Características estas que apresentamos como valores a serem observados em estudos de empresas familiares para melhor compreensão de sua complexa dinâmica organizacional, bem como a necessidade de melhor compreende-las diante das estratégias a serem utilizadas no processo de sucessão.

Palavras chave: Empresas Familiares, Classificação, Valores, Características.

The difficulties to classify a business family

Abstract

In this article, we present information to better understand the businesses family, enabling classify and identify their essentials characteristics. The method was defined and structured by articles searches on national and international basis data, whose source the areas of this study. We used deductive exploratory method because reading each article found and its interpretation was possible to identify such features and their specificities. So was possible to confirm that there are essential characteristics and these are present in most of the accomplished studies, namely: Property; Direction and Transmission. These characteristics presented as values to be observed in studies of businesses family to better understand the organizational dynamics complex as well as the need to better understand them on the strategies to be used in the succession process.

Key-words: Business Family, Classification, Values, Characteristics.

1 Introdução

Dentre as coisas que os seres humanos consideram de maior importância podem-se destacar a convivência com sua família e o desempenho de suas atividades trabalhistas. A empresa familiar tem a interessante possibilidade de agrupar essas duas necessidades, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo. Nesse sentido, quando os vários cargos são

preenchidos com integrantes da própria família, facilita-se o desenvolvimento da empresa em razão de o interesse tornar-se unificado e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa acabam sendo amenizados.

De acordo com as investigações realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2011), o Brasil tem entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo 90% delas empresas familiares. A gestão destes empreendimentos está na maioria das vezes restrito aos membros da própria família. Estas empresas apresentam uma série de vantagens que, quando bem aproveitadas, transformam-se em importantes diferenciais competitivos. Os recursos de capital da família, por exemplo, podem ser utilizados nos momentos de crises. Entretanto, é também um ambiente fértil à proliferação dos problemas originados da relação família-empresa que, quando não são identificados e tratados em tempo, podem comprometer o desempenho da organização.

Não existe consenso na definição de empresa familiar, e, isto tem levado as investigações não conseguirem resultados conclusivos por que por trás de uma definição existe diferentes tipos de empresas, e, assim deixando muito disperso as abordagens, bem como a profundidade das investigações ficam significativamente prejudicadas.

Se não bastassem as complexidades das características de uma empresa familiar, elas também sofrem influências da dinâmica social; política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e, simultaneamente, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças. Sendo assim, para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se inserem, pois elas são produzidas em um dado contexto.

Sendo assim, o objetivo desse artigo é desenvolver uma reflexão sobre o conceito de empresa familiar a partir da compreensão de transformações na estrutura da família. A fim de atingir o objetivo proposto, utilizou-se as variáveis: família e empresas familiares. Procurando identificar transformações familiares apontadas na literatura e verificar se elas estavam inseridas na concepção de empresa familiar que embasa pesquisas sobre o assunto.

2 Revisão de Literatura

2.1 O que é uma empresa familiar?

Com o intuito de observar a evolução havida no conceito de empresa familiar e nos modelos utilizados para defini-la realizamos uma revisão exaustiva da literatura sobre empresas familiares, sendo utilizado inúmeras bases de dados para obter o objetivo desta investigação, tais como: SciELO; Periódicos Capes; *Google* Acadêmico; Dialnet; Scopus; Sabi; Swetswise e Web of Knowledge. Concentradas nelas a maioria dos estudos realizados sobre o tema ao redor do mundo. O resultado desta busca e análise dos estudos esta apresentado no quadro 1, e, nele estão as definições divididas em função do número de dimensões utilizadas para identificar uma empresa como familiar.

Evolução cronológica das dimensões conceituais da empresa familiar

Definições unidimensionais		
Dimensões	Autores	Definições
Centrada na	Littunen e Hyrsk	- A empresa familiar é aquela em que o controle da propriedade descansa em mãos
propriedade	y	de um indivíduo ou de membros de uma família (Littunen e Hyrsky, 2000).
	(2000)	
Centrada	Filbeck e Lee (200	- A empresa familiar é aquela onde as decisões mais importantes são tomadas pelo
na	0)	fundador ou por algum descendente deste (Filbeck e Lee, 2000).
direção	Neubauer e Lank (2003)	- [] aquela empresa, seja de uma pessoa ou de uma sociedade mercantil de qualquer tipo, onde controle dos votos está nas mãos de uma família determinada (Neubauer e Lank, 2003).
		- A empresa familiar é aquela onde uma família ou um reduzido grupo de famílias ou mais famílias dividem uma visão sobre a empresa assim como a intenção de

Centrada na implicação da família	Chrisman et al. (2003)	persegui-la e manter a mesma potencialmente através das sucessivas gerações de uma mesma família ou de um grupo de famílias (Chua et al. 2003; Chrisman et al. 2003).
da familia	Astrachan et al. (2002)	- A empresa familiar está construída entorno do grau de implicação familiar materializado em seu poder na companhia, sua experiência e na cultura familiar (Astrachan et al. 2002).
	Dyer (2003)	- As empresas familiares são aquelas em que tanto seu futuro como o das pessoas vinculadas a elas estão influenciadas pelo conjunto de relações familiares que formam parte de seu contexto (Dyer, 2003).
Centrada na existência de um relevo	Sharma et al. (1997)	- A empresa familiar é a que é governada ou dirigida sobre a base de uma potencial transferência geracional, isto é, orientada a manter o negócio em mãos dos membros de uma mesma família (Sharma et al. 1997).
geracional		D.C.; ~ 17:11
D. ~	A .	Definições multidimensionais
Dimensões	Autores	Definições
Centradas na propriedade e na direção	Graves e Thomas (2006)	- Empresa familiar é aquela onde a maioria da propriedade pertence a família e ao menos um dos familiares proprietários pertence a equipe de gestão (Graves e Thomas, 2006).
Centradas na propriedade;	Westhead et al. 1998;	- A empresa familiar é quando: um grupo familiar a controla mediante a posse de uma clara maioria das ações ordinárias da mesma; a família se fará representada na equipe diretiva e os líderes familiares percebem o negócio como uma empresa familiar (Westhead et al. 1998; Hall et al. 2001).
na direção e na transmissão	Hall et al. 2001	- Uma empresa familiar é aquela na qual os membros de uma mesma família tem uma participação suficiente no capital para dominar as decisões próprias do órgão de representação dos proprietários, tendo este caráter formal ou legal ou pelo contrário seja de natureza informal, na qual, além do mais, existe o desejo ou a
	Vallejo (2005)	vontade de continuidade do negócio em mãos da seguinte geração familiar (Vallejo, 2005).
Centradas na propriedade; na direção e na	Comisión Europea (2009)	- Uma companhia, tendo o tamanho que tenha, é empresa familiar se: 1_ A maioria dos votos são propriedade da pessoa que tenha adquirido o capital social da empresa; ou são propriedade de suas esposas, pais, filhos ou herdeiros diretos do filho(s). 2_ A maioria dos votos pode ser direto ou indireto.
implicação familiar/ subsistema interdependente		3_ ao menos um representante da família ou parente participa na gestão ou governo da companhia. 4_ As companhias cotizadas se aplica a definição de empresa familiar se a pessoa que fundou ou adquiriu a companhia (seu capital social), ou seus familiares ou descendentes possuem 25% dos direitos de voto do capital social (Convisión Fundos 2000)
Centradas na propriedade; na direção nas implicações familiares/ subsistemas interdependentes e transferência geracional	Sánchez- Crespo, Bellver e Sánchez (2005) Fuentes, Vallejo e Martinez (2007)	(Comisión Europea, 2009). - [] aquela em que se da as seguintes circunstâncias: 1_ Uma família possui uma participação significativa de seu capital social, normalmente a maioria. 2_ desta participação permite a família exercer o controle político e econômico sobre a empresa. 3_ A família participa na gestão da empresa de maneira ativa, mediante o trabalho na mesma de algum ou alguns dos seus membros, geralmente em postos diretivos ou em órgãos de administração. 4_ A família proprietária deseja que a empresa continue em mãos da família, mediante a incorporação da mesma, tanto na propriedade como na gestão, de membros componentes das seguintes gerações familiares (Sánchez-Crespo, Bellver e Sánchez 2005). - [] uma empresa familiar é aquela em que os membros de uma mesma família possuem uma parte da propriedade que lhes permite influenciar notavelmente na direção e controle estratégico do negócio e na qual, além do mais, se compartilha um desejo de continuidade em mãos da seguinte geração (Fuentes; Vallejo e Martinez, 2007).
Centradas na transmissão geracional e na implicação familiar e de subsistemas	Chua et al. (1999) Fahed-sreih e Djoundourian	- [] um negócio governado ou gerenciado com a intenção de compartilhar e continuar a visão do negócio mantendo por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias de maneira que esta seja potencialmente sustentável através de gerações da família ou familiares (Chua et al. 1999). - [] qualquer empresa que está controlada ou influenciada por uma única família
	(2006)	e que se pretende que permaneça em ela (Fahed-sreih e Djoundourian, 2006).

Fonte: adaptado a partir de Vallejo (2005).

Quadro 1. Evolução cronológica das dimensões conceituais da empresa familiar

Foi observado a existência de diferentes definições de empresas familiares e que entre os autores não existe uma integração, pois depende de que dimensão a empresa se caracteriza e em que momento está, pois as empresas são como seres vivos, dinâmicos e evolutivos.

Por mais que tenhamos muitas definições de empresas familiares conforme investigado não podemos afirmar que são suficientes para definir todas as empresas, assim devemos compreender que por mais que as empresas tenham três características mais citadas pelos investigadores (a propriedade, a direção e a transmissão) não podemos ainda definir todas as empresas.

Segundo Basco (2003) a definição de "empresa familiar" é muito complexa. Como pesquisadores, profissionais e empresários têm, por suas próprias experiências, uma imagem do que esta palavra significa. Quanto ao conceito, é uma pergunta que permanece aberta depois de décadas de estudos e pesquisas sobre empresas familiares (LE BRETON-MILLER e MILLER, 2006; LÓPEZ e SÁNCHEZ, 2007, entre outros).

Assim a revisão da literatura que trata o tema, marca a ausência de uma teoria unificadora do conceito de empresa familiar e a falta de consenso do fenômeno (CHRISMAN, CHUA e SHARMA, 2005; BASCO, 2003). Podemos encontrar um número elevado de estudos para a busca de definições, em muitos casos definições contraditórias (AYALA e MANZANO, 2006; OTERO, 2006; ZELLWEGER, 2012, entre outros).

Muitas são as definições encontradas para os conceitos de empresa familiar, no entanto, no quadro 2, apresentamos de maneira cronológica e por dimensões. Dimensões estas que observamos após exaustivo estudo sobre o tema, e, que as abordagens conceituais estão restritas ao contexto do momento e local onde os autores de tais conceitos estão inseridos. Pois no decorrer do estudo encontramos dimensões diferentes mediante a mesma propositura, de definir o que é uma empresa familiar.

Modelos conceituais e suas dimensões frente aos conceitos de E.F. (Empresas Familiares)

Modelo conceitual	Base teórica; enfoque	Autor e ano	Dimensão	Conceito
Os três círculos Empresa Familiar 1	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Tagiuri, R. e Davis, J.A. (1982) Davis e Tagiuri (1991)	Propriedade/ direção familiar Implicação familiar/ subsistemas interdependentes	Os negócios familiares são aqueles cuja política ou direção estão sujeita a uma forte influência por uma ou mais unidades familiares. Esta influência se exerce através da propriedade umas vezes através da participação de membros da família na direção. É a interação entre dois marcos organizativos, família e empresa, o que estabelece o caráter fundamental o negócio familiar e define sua unicidade.
De fundador a consórcio de primos	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Ward, J.L. (1987)	Transferência geracional	Definimos a E.F. como àquela que será transferida para a seguinte geração da família para sua direção e controle.
Holístico da E.F. e seu entorno	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Donkels e Frölich (1991)	Propriedade/ direção familiar	[] Se os membros da família possuem pelo menos 60% da sua propriedade.
Planejamento evolutivo	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Gersick, Davis, McCollom e Lansberg (1997)	Propriedade/ direção familiar Implicação familiar / subsistemas interdependentes	[] A aproximação evolutiva tem a dimensão tempo ao modelo original de Davis e Tagiuri (1991). Pois tem a compreensão de seu processo de evolução, tendo como dimensões: a família, a empresa e nos indivíduos que pertencem a ambos sistemas. Afirmam que as empresas como as pessoas

			Transferência	envelhecem e mudam [].
			geracional	
Do processo de direção estratégica na E.F.	Enfoque na direção estratégica	Sharma et al. (1997)	Propriedade/direç ão familiar Implicação familiar / subsistemas interdependentes Transferência geracional	"Este modelo nasce de uma necessidade de identificar como os problemas de uma E.F.e as soluções dos mesmos afetam os processos de direção estratégica, e seu resultado econômico ao alcance de suas metas e objetivos".
Os três círculos e a gravata	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Neubauer e Lank (1999)	Propriedade/ direção familiar Implicação familiar / subsistemas interdependentes	[] aquela empresa, seja individual ou sociedade mercantil de qualquer tipo, na que o controle dos votos está em mãos de uma família determinada.
Modelo da avaliação estratégica de famílias e vantagens competitivas	Enfoque de recursos e capacidades	Habbershon e Williams (1999)	Propriedade/ direção familiar; Implicação familiar / subsistemas interdependentes Transferência geracional	Este modelo tem como base a teoria de recursos e capacidades também se pode avaliar as vantagens competitivas da E.F.: este enfoque possibilita a explicação das diferenças de resultado empresariais não atribuíveis à indústria ou a condições econômicas. Faz-nos analisar a investigação sobre a conexão entre o processo organizacional e os resultados da empresa, afirmam que esta teoria é ótima para vincular empresa e resultados, dado que estas organizações são usualmente complexas, dinâmicas e ricas em recursos intangíveis.
Os cinco círculos	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Amat (2000)	Propriedade/ direção familiar Implicação familiar/ subsistemas interdependentes Transferência geracional.	[] O primeiro é a gestão da empresa do qual faz referência a dimensão organizacional, as perspectivas estratégicas e a competitividade da empresa em quanto a seus produtos, mercados e recursos. O segundo aspecto é a sucessão que afeta diretamente as outras quatro áreas.
Modelo organizativo do processo estratégico da E.F.	Teoria de sistemas com enfoque na direção estratégica	Ussman et al. (2001)	Propriedade/ direção familiar; Implicação familiar / subsistemas interdependentes Transferência geracional	Este modelo parte de uma proposta onde a consideração de que a E.F.se encontra com uma interação com o sistema familiar e com o entorno. Portanto, diante as mudanças que se produzem em este último, os membros da organização devem gerar um processo de aprendizagem que permita detectar os pontos fortes e fracos da empresa, e potencializar uma série de recursos e capacidades valiosos como base para facilitar o desenvolvimento da estratégia.
Envolvimento da família, profissionalização dos sistemas	Teoria geral de sistemas, enfoque sistêmico	Gibb Dyer, W. Jr. (2003)	Propriedade/ direção familiar; Implicação familiar / subsistemas interdependentes Transferência geracional	[] a diferença mais significativa entre as E.F. e as não familiares se encontra nos tipos particulares de recursos aproximados pela família, que podem ser de muitas classes (recursos econômicos, pessoas preparadas, relações com outras pessoas e instituições do entorno, etc.), assim como nos distintos elementos que conformam o capital social da família Fukuyama, F. (1995). Em este mesmo sentido, não se pode esquecer que o recurso mais básico para a continuidade exitosa de uma empresa familiar é a unidade dos membros da família e seu compromisso de tomar as decisões adequadas para a acertada condução do processo de direção estratégica Gallo, M.A. (2001) [].

		1	1	
Os caminhos no			Propriedade/	
desenvolvimento			direção familiar	A E.F. tem como elemento próprio a
TOTAL STATE OF THE PARTY OF THE	A direção	Gallo, M.A.	Implicação	coincidência de duas realidades que se
	estratégica	e Amat, J.	familiar /	sobrepõem e evoluem unidas: a empresa e a
		(2003)	subsistemas	família.
			interdependentes	
			Transferência	
			Geracional	
As relações de			Direção	Os quatro tipos de empresa: de trabalho; de
trabalho	A direção	Tomaselli,	Implicação	direção; de governo familiar e empresa de
Empresa Familia Unpresent	estratégica	S. e Gallo,	familiar	inversões e empreendimentos, são como
Dispersion Favoral Composition of Composition Composition of Composition Composition of Composition Co		M.A. (2004)	Subsistemas	quatro finais de etapa em uma evolução que
Empression Visitagi Fallique			interdependentes	resulta ser habitual entre as E.F.multi
			Transferência	geracionais exitosas. (Gallo, 2003).
			geracional	
				Nas E.F. se encontram peculiaridades
Tamanho			Propriedade/	diferentes no que faz referência a formação
da empresa, nível			direção familiar;	dos membros da família, as condições para
de diversificação	Enfoque na		Implicação	sua incorporação, as circunstâncias de uma
Diversificación Beja Bevesta	direção	Gallo, M.A.	familiar/	eventual separação, a forma de transmitir a
Gisros Abis Sehis	estratégica	(2003)	subsistemas	propriedade, o modo de exercer os direitos
Turneto solitato bispical			interdependentes	políticos, etc. É dizer, na maioria das regras
Pirqueto Borolai Borgov			Transferência	que conformam um protocolo familiar.
			geracional	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 2. Modelos conceituais e suas dimensões frente aos conceitos de Empresas Familiares

As dimensões encontradas foram: as centradas na propriedade; centradas na direção; centradas na implicação da família; centradas existência de um relevo geracional; centradas na propriedade e na direção; centradas na propriedade, na direção e na implicação familiar/subsistema interdependente; centradas na propriedade, na direção, nas implicações familiares/subsistemas interdependentes e na transferência geracional; centradas na transmissão geracional e na implicação familiar e de subsistemas.

Diante deste estudo podemos observar que existem muitas semelhanças entre as dimensões, as quais por poucas questões específicas são diferenciadas, porém na observância generalizada podemos identificar que existem grandes similaridades com base nas dimensões: propriedade, direção e transmissão, pois se encontram representadas nas dimensões unidimensionais e também em quase todas as dimensões multidimensionais.

Não obstante a esta constatação podemos compreender também que estas dimensões, características ou valores são fatores de extrema relevância nos estudos realizados até o momento sobre a descrição do que é uma empresa familiar e que suas derivações são oriundas de processos evolutivos do conhecimento dos pesquisadores, que, no entanto, tem como base de sustentação conceitual estas três dimensões que aqui apresentamos e que devido a sua importância nesta temática podemos considerá-las como valores a serem observados nas empresas familiares, até mesmo como forma de identificação e classificação de modelos a serem prospectados para um futuro planejamento estratégico organizacional e familiar.

2.2 Propriedade/direção

Pode-se ver que muitas das definições são projetadas para o ambiente para aqueles que detêm a propriedade e/ou gestão da empresa. No entanto, as definições são agrupadas sob esta dimensão considerando famílias proprietárias e os familiares gestores. Devemos ressaltar que a posição majoritária das ações de uma família, lhe proporciona maior poder sobre as decisões tomadas na organização (OTERO, 2006; RAMÍREZ e OSPINA, 2011).

Portanto, uma família que tem o controle da propriedade de uma empresa pode optar por não participar na gestão operacional, mas através de sua propriedade e governança pode influenciar a gestão em jurisdições estratégicas, como planejamento de sucessão, formular a visão e títulos de longo prazo, e assim por diante (CHITTOOR e DAS, 2007; FERNANDES, 2011).

Quando a propriedade está nas mãos de uma ou mais famílias pode gerar conflitos significativos devido a problemas familiares misturados com problemas organizacionais, especialmente problemas de restrições financeiras. Por outro lado, há uma implicação frente a posições de liderança na empresa que pode ser o envolvimento da família na direção da empresa, com a consequência de que é colocado em posições de responsabilidade gerencial para pessoas não qualificadas, é um dos erros mais graves, entretanto, mais frequentes (GONZALEZ PEREZ et al. 2001; BRANDÃO, et al. 2011; SÁ FREIRE, et al. 2010).

No entanto, há uma outra abordagem, baseada na teoria de agencia, segundo a qual esta implicação familiar na propriedade e na direção do negócio proporcionam a empresa familiar certas vantagens na medida em que uma empresa onde coincidam proprietários e diretivos deveria ser mais eficiente que aquelas onde no existe esta identificação (McCONAUGHY et al. 2001; GÓMEZ-MEJÍA et al. 2001).

2.3 Transferência ou transmissão geracional

Pode ser visto que as empresas não são fundadas intencionalmente como familiares, mas como resultado de um processo criativo de uma pessoa, o fundador, com desejo de independência, que a empresa geralmente considerada como personagem de sua família, acreditava-se, seria mais tarde, quando chega um momento em que estes mesmos fundadores anseiam deixar suas empresas como legado para seus filhos (CABRERA e GARCIA, 1999).

Neste sentido, a escolha de um sucessor para a sua formação e desenvolvimento, e a transferência do poder diretivo é o que constitui o núcleo do conceito das empresas familiares. No entanto, a sucessão segue sendo um feito fundamental no estudo da empresa familiar, pois existe uma numerosa quantidade de investigações dedicadas e que segue publicando sobre este assunto (GALLO, 2002; SHARMA, MURRAY, 2003, entre outros).

2.4 Grau de familiaridade e taxonomia de empresas familiares

Como comentado anteriormente, os três pilares básicos sobre o que se sustentam atualmente as definições de empresa familiar, e sobre os que cada vez há um maior nível de consenso são a propriedade, a direção e a transmissão da empresa. Em nossa opinião, no entanto, dependendo de quais sejam os valores compartilhados sobre a importância, e a forma na que se exerce o papel que ha de jogar cada um destes pilares básicos devemos falar de diferentes tipos de empresas familiares. Assim, por exemplo, duas empresas familiares nas que a propriedade e a gestão estejam totalmente em mãos da família serão classificadas em diferentes grupos se em uma impera a crença de que o que se transmite às gerações futuras é um legado (um patrimônio que não se pode dividir nem vender) e na outra impera a crença de que o patrimônio da empresa se transmitirá em partes iguais, por meio de ações, aos membros da família.

O grau de familiaridade faz referencia a importância que o grupo familiar da a propriedade, a direção e para a transmissão da empresa em relação a família ou ao negócio. Assim, como pode observar na figura 1 abaixo, o grau de familiaridade é máximo quando se acredita que 100% da propriedade deve estar em mãos da família, o 100% da direção deve corresponder a membros da família e se acredita que a transmissão da propriedade deve se contemplar como um legado. Isto é, o grau de familiaridade é máximo quando se antepõe sempre, e para cada uma das três dimensões da definição, a família ao negócio. No lado oposto estaria a empresa

familiar que antepõe tanto no referente a propriedade como na gestão e a transmissão da propriedade da empresa à família. Isto é, seria uma empresa familiar na que para financiar o crescimento (por exemplo) se permitiu a entrada de capital alheio a família, onde os diretores são profissionais externos a família e naquela que a transmissão da propriedade se realiza dando a cada familiar ações ou alíquotas do capital da empresa.

TRANSMISSÃO

LEGADO

TRANSMISSÃO

COLETIVO

COLETIVO

COLETIVO

COLETIVO

COLUMNIA PROPRISONAL

FAMILIAR

PURA

MIXTA

PROPRISONAL

ENTRESA
FAMILIAR
PURA

PURA

MIXTA

PURA

PURA

PURA

MIXTA

PURA

Grau de familiaridade versus grau de profissionalização nas empresas familiares

Fonte: elaboração própria.

Figura 01. Grau de familiaridade versus grau de profissionalização nas empresas familiares

Entre estes dois tipos de empresas familiares que poderíamos dizer que são os extremos de um contínuo se encontra um amplo grupo de empresas familiares que vamos a denominar "mistas". Devemos ser conscientes que no grupo de empresas familiares mistas, tal como pode se observar no quadro 3 abaixo, também se pode estabelecer subgrupos, em função de que nos valores do grupo familiar presume a importância dada ao negócio ou a família.

Taxonomia das E.F. (Empresas Familiares)

Taxonomia das E.F	Descrição da empresa (características)
E.F genuínas.	Estas empresas se caracterizam porque tanto a propriedade do capital como a direção efetiva do
Vallejo (2005)	negócio é 100% (Vallejo, 2005).
E.F. puras.	Estas empresas se caracterizam por que tanto a propriedade e a direção estão 100% em mãos da
Ayala (2011).	família e esta tem interesse na transmissão como legado (Ayala, 2011).
E.F. de direção	Nestas empresas o capital é 100% familiar e, ainda que a direção efetiva do negócio siga recaindo,
familiar	majoritariamente, em membros da família proprietária do capital, há pessoas não vinculadas a
	referida família ocupando postos de responsabilidade (Vallejo, 2005).
Vallejo (2005)	As empresas de Direção Familiar são aquelas onde a Direção está em todas ou na maioria em mãos
Ayala (2011)	dos membros da família e a propriedade é majoritariamente familiar (Ayala, 2011).
E.F. profissionais	Se trata de empresas cujo capital é 100% familiar, porém cuja direção efetiva não descansa em
Vallejo (2005)	membros da família, a metade o mais da metade dos postos de responsabilidade estão em mãos de
	pessoas alheias a família, ainda que segue havendo membros da família em postos diretivos
E.F. de direção	(Vallejo, 2005).
profissional	Empresas em que a Direção está majoritariamente em mãos de profissionais externos a família e a
Ayala (2011)	propriedade é majoritariamente familiar (Ayala, 2011).
E.F. privadas	Estas empresas seriam aquelas cuja direção está totalmente profissionalizada e que, além do mais,
Vallejo (2005)	contam entre seus proprietários com pessoas físicas ou jurídicas não pertencentes a família sem
	que, em nenhum caso, desta participação ou participações suponham uma perda do controle
E.F. profissional	familiar (Vallejo, 2005).
Ayala (2011)	Empresas na quais se permitiu a entrada de capital alheio família e naquela que a transmissão da
	propriedade se realiza a família, onde os diretores são profissionais externos a dando a cada
	membro da família ações ou alíquotas do capital da empresa (Ayala, 2011).

Fonte: elaboração própria a partir de Vallejo, 2005 e Ayala, 2011.

Quadro 3. Taxonomia das E. F. (Empresas Familiares)

Estes tipos de empresa definem na sua magnitude que tipos de estratégias serão necessários para conduzir a empresa ao longo do tempo, assim como as estratégias para fazer o relevo geracional. Estas tipologias de empresas familiares podem nos ajudar compreender porque os estudos empíricos realizados com este tipo de organizações tem encontrado muitas vezes

resultados contraditórios, Colli (2012). No caso do êxito e dos fatores que influenciam no mesmo sejam idênticos para uma empresa familiar pura e para uma empresa familiar profissionalizada?, Deve conduzir a sucessão com as mesmas regras em ambos tipos de empresas?, Serão comparáveis as relações entre o subsistema empresarial e familiar em ambos tipos de empresas?

O grau de familiaridade ou o grau de profissionalização da empresa são os fatores que determinam as estratégias organizacionais e as relações da família com o negócio. Pois quanto mais familiaridade a empresa tiver mais serão as influências da família para com a empresa.

A empresa familiar tem como elemento próprio a coincidência de duas realidades que se sobre põem e evoluem unidas: a empresa e a família. No entanto, conforme avança a investigação sobre as empresas familiares, cada vez é maior a evidência de que não se pode falar delas como se todas respondessem a um único modelo. Aqui esta a importância de dispor de esquemas que ajudem a classificá-las e que permitam descrever de maneira mais precisa suas características peculiares (GALLO, 2004).

3 Metodologia

Este trabalho foi realizado utilizando-se de bases de dados conceituadas nacional e internacionalmente, das quais tem como fonte as áreas que contemplem este estudo. Não obstante salientamos que foram realizadas pesquisas em meta buscadores da rede web, que detinham também armazenados em seus bancos de dados trabalhos científicos e acadêmicos de modo geral. Para realizar estas buscas foi usado palavras chaves para encontrar os trabalhos, tais como: empresa familiar; família empresária; definição de empresa familiar; tipos de empresas; tipologia de empresas familiares; tipologias de empresas; taxonomia de empresas familiares; familiaridade; grau de familiaridade; dimensões empresariais; classificação de empresas; negócio familiar.

Depois de exaustiva busca por trabalhos significativos sobre a temática foi utilizado o método de análises exploratório dedutivo, pois somente através da leitura de cada artigo encontrado e sua interpretação do seu grau de profundidade e de compreensão sobre o tema foi realizado a identificação dos quais continham informações concisas sobre como poderíamos definir quais são as empresas familiares e como poderíamos classificá-las, trabalho este de complexa compilação pois não existia uma norma de classificação das empresas em consenso e sim um parecer específico de cada autor e com raras observações mais aprofundadas sobre o tema em questão.

4 Discussão e Consiederações Finais

Poucas foram as investigações que tratam da complexidade para definir uma empresa familiar, e, da necessidade da analise aprofundada antes da definir as estratégias para elaboração de um plano de sucessão, pois a ausência da observação das características (Valores) significara em conflitos irreparáveis.

Conclui-se também até o momento a não existência de um consenso para definição de "empresa familiar", e, que isto tem causado dificuldades para a devida compreensão da dinâmica das empresas familiares. Assim, impossibilitando aos pesquisadores definir que tipo de empresa estão estudando, pois sua formação é dinâmica e emocionalmente influenciada. Desta maneira podemos afirmar que para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas estão inseridas, pois elas são produzidas em um dado contexto.

Pode-se concluir também que existem muitas tipificações de empresas familiares, e, para cada uma delas deverá ter uma estratégia específica, pois não existe um modelo único de como se obter êxito para todas as empresas familiares.

Não obstante, podemos concluir que após analisar os distintos estudos existentes ao longo dos anos ficou claro a existência de uma coincidência entre a maioria das definições de empresa familiar, e, que esta coincidência nos demonstra uma clara projeção do que se pode utilizar para compreender e definir se estamos diante de uma empresa familiar, e, se esta visa continuidade tomando como base para seu plano de sucessão a manutenção da característica de formação e dinâmica organizacional familiar. Tal coincidência tem haver com a freqüente identificação de três características, dimensões ou valores aqui identificados, sendo elas: propriedade; direção e transmissão. Esta identificação se deu devido ao fato de que os autores ao longo dos tempos e através de seus estudos quando indagados ou quando dissertavam sobre como podemos identificar, conceituar ou compreender que uma empresa pode ser definida como familiar se remetiam a estas três características significativas para fundamentar suas compreensões sobre a abordagem, e, assim conseguimos observar que estas características são de extrema relevância no contexto de identificação e classificação das empresas como familiares e como se desenvolvem ao longo do tempo.

E, aqui entendemos que os valores: propriedade; direção e transmissão são as características básicas das empresas familiares, porque com este diagnóstico dos valores junto aos membros da família poder-seá compreender melhor os possíveis conflitos, e, assim identificar qual estratégia obterá o melhor resultado com menor conflito possível entre todos os envolvidos na empresa e seu entorno.

Portanto, constatamos que existem diferentes taxonomias de empresas familiares e que elas podem promover confusões senão observadas detalhadamente. Pois somente com a devida taxonomia identificada poder-se-á compreender melhor as relações entre os subsistemas empresa e família, para bem gerenciar os conflitos e suas soluções. Não obstante, também permite identificar melhor os elementos chave na sucessão da empresa familiar. Por exemplo: sem uma coincidência nos valores sobre a propriedade, direção e transmissão é muito difícil que o sucessor queira ficar na empresa da família. Também permite identificar muito melhor como afeta as diferentes estratégias ao êxito da empresa, bem como permitirá entender por que o êxito não é visto de igual forma por todas as empresas familiares.

Referencias

AMAT, J. M. La continuidad de la empresa familiar. Gestion 2000, Barcelona, 2000.

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*, vol. 8, n. 2 2002. 45-58 p.

AYALA, J.C. La Sucesión en la Empresa Familiar. Claves de éxito. Family Enterprise Development, Reseach & Aplications – FEDRA. Curso Verano de la Universidad de Santander, 28/06/2011.

AYALA, J.C.; MANZANO, G. *La empresa familiar: Punto de partida o Punto final en la aventura delemprendedor?*. Boletin de estudios económicos, Vol. 61, n. 189, 2006. 451-470 p.

BASCO, R. Un modelo para el Estudio de la Generación y Sustenimiento de la ventaja competitiva en las empresas familiares a partir de las interacciones de los participantes y las practicas de recursos humanos. Revista de Trabajo y Seguridad Social, mayo 2003, nº 242, 2003. 101-130 p.

BRANDÃO, R. K. S; BRÊTAS, E. C; SOARES, E. S; SOUZA, F. R; **A perspectiva das empresas familiares no processo de transição para seus sucessores na cidade de Lajinha/mg**. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2011, Resende-RJ, Anais. Resende, 2011.

CABRERA SUÁREZ, K.; GARCÍA-FALCÓN, J. *La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, nº 1, 1999. 7-29 p.

CHITTOOR, R.; DAS, R. *Profesionalización of management and sucession performance: a vital linkage.* Family Business Review, vol 20, n° I, 2007. 65-79 p.

CHRISMAN, J.H.; CHUA, J.J.; ZAHRA, S.A. Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 27, n°.4, 2003. 359-365 p.

- CHRISMAN, J.H.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. *Trends and directions in the development of strategic*. *Managment theory and Practice*, vol. 23, 2005. 19-39 p.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. *Defining the family business by behaviour*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, 1999. 19-39 p.
- CHUA, J., CHRISMAN, J.; STEIER, L. *Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003.
- COLLI, A. *Contextualizating performances of family firms: the perspective of business history*. Family Business Review, vol. 25, n° 3, 2012. 243-257 p.
- Comisión Europea. **Final report of the Expert Group. Overview of family-business-relevant Issues**: *Reseach, Netwoks, Policy Measures and Existing Studies, Bruselas*, 2009. Disponível em: http://foreigners.textovirtual.com/apef/grupo-de-peritos.pdf. Acessado em 17.02.2011
- DAVIS, J.A.; TAGIURI, R. *Bivalent attributes of the family firm*. **Business Sourcebook**. *Michigan*, Estados Unidos, *Omnigraphics*, *Inc*, 1991.
- DONCKELS, R. Y FRÖLICH, E. Are family business really different? European experiences from STRATOS. Family Business Review, vol. 4, 1991. 149-160 p.
- DYER, W. G. *The family: the missing variable in organizational research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 27, n° 4. 2003. 401-416 p.
- FAHED-SREIH, J. Y DJOUNDOURIAN, S. *Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: an exploratory study. Family Business Review*, vol. 19, n° 3, 2006. 225-234 p.
- FERNANDES, L. P. **Programa de sucessão em empresas familiares**. Revista Científica da Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro, n. 1, jul/dez p. 68-8, 2011.
- FILBECK, G.; AND LEE, S. Financial management techniques in family businesses. Family Business Review, vol. 13, 2000. 201-216 p.
- FUENTES, G.; VALLEJO, M.C., MARTINEZ, R. *Fatores a serem considerados na expansão internacional dos negócios da família*. Europeu de Investigação de Economia Gestão e Negócios, vol. 13, n° 2, 2007. 75-96 p.
- GALLO, M. Unidad y confianza en la empresa familiar. IESE, 2002. 28-35 p.
- GALLO, M.A. E AMAT, J. Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao, 2003.
- . As empresas Century-Old Family: Lições de longevidade, IESE próxima nota técnica, 2004.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MARK C, LANSBERG, I. Geração em geração. Harvard Business Scholl Press, Boston, 1997.
- GIBB DYER, JR. W. Toward a Theory of Family Performance: A Typology of Family Firms Based on Agency Theory and the Resource-Based wiew of the Firm, Marriot School of Management, Brighan Young University, 2003.
- GOMEZ-MEJÍA, L.R.; NUNEZ-NICKEL, J.; GUTIERREZ, I. *The role of family ties in agency contracts*. *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, 2001. 81-85 p.
- GONZÁLEZ PÉREZ, A. L.; CORREA RODRIGUEZ, A.; ACOSTA MOLINA, M.; HERRERA MAGDALENA, A. *Una aproximación a los factores que configuran la rentabilidad en la empresa familiar. In: I CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESA FAMILIAR, OPVI*, 303-323, 2001, *Valencia*. Anais. *Valencia*, 2001.
- GRAVES, C., & THOMAS, J. (2006). *Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective*. Family Business Review, 19, 207-224.
- HABBERSHON, T.G. E WILLIAMS, M.L. *Uma estrutura baseada em recursos para assesing as vantagens estratégicas de empresas familiares*. Revisão Família de Negócios, 12, 1999. 1-25 p.
- HALL, A; MELIN, L.; NORDQVIST, M. *Entrepreneurship as a radical change in the family business: exploring the role of culture patterns. Family Business Review*, vol. 14, n° 3, 2001. 193-208 p.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Why do some family businesses out-compete?. governance, longterm orientations, and sustainable capacibility. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 30, p. 731-746, 2006.

- LITTUNEN, H.; HYRSKY, K. *The early entrepreneurial stage in finish family and non-family firms. Family Business Review*, vol. 13, n°.1, 2000. 41-54 p.
- LÓPEZ GRACIA, J; SÁNCHEZ ANDUJAR, S. Financial structure of the family business: evidence from a group of small spanish firms. Family Business Review, v. 20 ano 4, p. 269-287, 2007.
- McCONAUGHY, D.L.; MATTHEWS, C.H.; FIALKO, A.S. *Founding family controlled firms: performance, risk, and value*. *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n°. 1, 2001. 31-49 p.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. La empresa Familiar: cómo dirigirla para que perdure. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao, 1999.
- OTERO, B. P. Empresas familiares vs. Empresas no Familiares: Un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las Empresas de Carpintería y mobiliario de Galicia. 2006, 415 p. Tesis de Doctorado en Organización de las Empresas y Marketing, Universidad de Vigo, España, 2006.
- RAMÍREZ, V. H. M; OSPINA, D. E. R. Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. Universidad Libre, Colombia, v. 9, n. 15, p. 193-212, 2011.
- SÁ FREIRE, P; SOARES, A. P; NAKAYAMA, M. K; SPANHOL, F. J. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.
- SÁNCHEZ-CRESPO, A. J.;BELLVER, A.; SÁNCHEZ, A. M. La empresa familiar: manual para empresarios. Ediciones Deusto: Barcelona, 2005.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <u>www.sebrae.com.br</u>, acessado em 12/07/2011.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. Family Business review, vol. 10, 1997. 1-35 p.
- _____. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of Business Venturing, vol. 18, 2003. 667-687 p.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. *Bivalentes atributos da empresa familiar, documento de trabalho*. Harvard Business Scholl, Cambridge, Massachusetts, 1982.
- TOMASELLI, S.; E GALLO, M. A. *Protocolos de família en España. Texto presentado en la Asambleia de la Família.* 15ª Conferencia Mundial de Negocios de Rede, *Copenhaghen*, 2004.
- USSMAN, A.; VILLAVERDE, P. M. G.; MORENO, J. J. J. Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar (1º . 2000. Valencia): ponencias y comunicaciones / coord. por Bruno Broseta, 2001. 347-372 p.
- VALLEJO, M. C. Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 11, 2005. 151-171 p.
- WARD, J. L. *Growing the family business: special challenges and best practices*. Family Business Review, vol. n° 4, 1997. 323-337 p.
- WESTHEAD, P. M.; E COWLING, M. *Family firm research: The need for a methodological rethink. Entrepreneurship Theory and Practice, Fall*, 1998. 31-56 p.
- ZELLWEGER, T., NASON, R., & NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families. Family Business Review, vol. 4, n° 3, 2012. 123-135 p.