



**DANIELA MEIRELLES ANDRADE**

**CAPITAL SOCIAL FAMILIAR E PRÁTICAS DE  
GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES  
EMPREENDEDORAS: PROPOSIÇÃO E  
VALIDAÇÃO DE MODELO EXPLICATIVO**

**LAVRAS – MG**

**2012**

**DANIELA MEIRELLES ANDRADE**

**CAPITAL SOCIAL FAMILIAR E PRÁTICAS DE GESTÃO EM  
EMPRESAS FAMILIARES EMPREENDEDORAS: PROPOSIÇÃO E  
VALIDAÇÃO DE MODELO EXPLICATIVO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão, para a obtenção do título de doutora.

Orientador

Dr. Juvêncio Braga de Lima

Coorientador

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Coorientadora

Dra. Cristiana Fernandes de Muylder

**LAVRAS – MG**

**2012**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca da UFLA**

Andrade, Daniela Meirelles.

Capital social familiar e práticas de gestão em empresas familiares empreendedoras: proposição e validação de modelo explicativo / Daniela Meirelles Andrade. – Lavras: UFLA, 2012.  
277 p.: il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Bibliografia.

1. Empresa familiar empreendedora. 2. Mudança. 3. Inovação. 4. Modelo teórico. 5. Análise fatorial. 6. Aprendizagem. 7. Equações estruturais. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.045

**DANIELA MEIRELLES ANDRADE**

**CAPITAL SOCIAL FAMILIAR E PRÁTICAS DE GESTÃO EM  
EMPRESAS FAMILIARES EMPREENDEDORAS: PROPOSIÇÃO E  
VALIDAÇÃO DE MODELO EXPLICATIVO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão, para a obtenção do título de doutora.

APROVADA em 14 de novembro de 2012.

Dr. Luiz Marcelo Antonialli	UFLA
Dra. Cristiana Fernandes de Muylder	FUMEC
Dr. Carlos Alberto Gonçalves	UFMG/FUMEC
Dra. Vera Lúcia Caçado Lima	Faculdade Pedro Leopoldo
Dr. Daniel Carvalho de Rezende	UFLA

Dr. Juvêncio Braga de Lima  
Orientador

Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
Coorientador

Dra. Cristiana Fernandes de Muylder  
Coorientadora

**LAVRAS – MG  
2012**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus filhos, Bruno e Nayara, tesouros, bênçãos de DEUS, que acompanham ao longo de suas vidas o sonho da mãe em realizar-se profissionalmente. Ao meu marido, Négis, amigo e companheiro, por incentivar os meus sonhos.

Aos meus pais, José Geraldo e Analúcia, pelo dom da vida e por acreditarem em meus sonhos.

As minhas eternas irmãs, Moisa e Larissa, as quais são pedras preciosas em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, por mais esta conquista e pela força necessária para a conclusão desta tese.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade de cursar o doutorado.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pela bolsa de estudos concedida ao longo destes anos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), pelo acolhimento ao longo deste período.

Ao amigo e professor Juvêncio Braga de Lima, pelo apoio incondicional, pelas lições aprendidas e pelas parcerias estabelecidas ao longo de todos os anos de minha formação.

Ao professor Luiz Marcelo Antonialli, pelo apoio como coorientador e coordenador do PPGAD, oferecendo alternativas para a realização desta tese.

À professora Cristiana De Muylder, coorientadora, pelo apoio ao longo da realização dos artigos desta tese.

Aos professores Carlos Alberto Gonçalves, Vera Lúcia Cançado Lima e Daniel Rezende de Carvalho, por aceitarem o convite para participar da banca desta tese, contribuindo com aspectos valiosos.

À Kamila Torres Madureira, pelo auxílio carinhoso nas análises estatísticas utilizadas nesta tese.

Aos membros da empresa trabalhada, pela disponibilidade e confiança em compartilhar e registrar suas experiências, alegrias e temores, as quais tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos membros do Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação, pelo relacionamento desenvolvido e cultivado ao longo destes anos.

Aos demais professores, funcionários e colegas do Departamento de Administração e Economia, que contribuíram para a realização do doutorado.

## RESUMO

As empresas familiares são responsáveis por gerar um número elevado de empregos, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da economia em diferentes países. Estudos diversos discutem as vantagens e as desvantagens desse tipo de empresa e uma das vertentes de pesquisas procura levantar aspectos que validam as particularidades de suas características devido a essa relação complexa família-empresa. Dentre as abordagens, busca-se estudar o capital social familiar como uma das vertentes dessa especificidade. Ele pode ser associado ao intraempreendedorismo. O problema de pesquisa envolve relações entre esses aspectos. Como é formado o capital social familiar? Qual relação do capital social familiar com a aprendizagem, com a mudança e com a inovação neste tipo de empresas? Como se configuram as empresas familiares empreendedoras? Nesse sentido, este estudo foi realizado com o objetivo de apreender a dimensão dos fenômenos do capital social familiar, da aprendizagem organizacional, da inovação e da mudança em uma população de empresas familiares localizadas na região de Lavras, Varginha e São João del Rey, em Minas Gerais. Para tanto, elaborou-se um referencial teórico enfocando a noção de capital social, o qual é base para discutir o capital social familiar, que é um conceito ainda pouco empregado em estudos e pesquisas nacionais. O capital social familiar foi exposto em suas relações com a aprendizagem, inovação e mudança nas empresas familiares, evidenciando-se como essas relações levam à configuração de empresas familiares empreendedoras. A pesquisa é de caráter quantitativo. Os objetos de estudo foram as empresas familiares, as quais, para participarem da amostra, deveriam ter os negócios conduzidos por uma família, levando-se em conta vínculo sanguíneo e presença de duas gerações atuando conjuntamente. A escolha dos locais de pesquisa foi feita com base na existência, no município, de ações do escritório do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE). Foram aplicados 120 questionários fechados, por meio de entrevista com os empresários. Os dados foram tabulados no SPSS<sup>®</sup> e no SMART PLS. Para análise, utilizaram-se estatísticas multivariadas, ou seja, análise fatorial exploratória e análise de equações estruturais. Os resultados foram apresentados em quatro partes. A primeira refere-se ao desenvolvimento e à proposição de um modelo teórico para estudar a influência do capital social familiar nas práticas de gestão em empresas familiares empreendedoras. A segunda trata-se de uma análise fatorial da variável capital social familiar, a partir da qual foram identificados sete fatores (diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos), a partir dos quais se gerou uma possibilidade de escala para estudar esta variável em outras situações. Na terceira parte apresenta-se a formação de uma escala para estudar empresas

familiares empreendedoras, a qual é composta por cinco fatores (aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança). A quarta parte refere-se ao teste do modelo teórico, em que se comprovaram cinco das seis hipóteses formadas, com o nível de significância variando de 1% a 10%. O estudo contribui para o desenvolvimento do conhecimento de empresas familiares no Brasil, na medida em que desenvolveu um modelo teórico específico a partir de uma nova lógica, a qual se refere à influência do capital social familiar nas práticas de gestão, permitindo uma nova visão para compreender e estudar estas organizações. O estudo desenvolveu conceitualmente duas categorias que ainda não são trabalhadas nacionalmente, que são capital social familiar e empresas familiares empreendedoras e possibilitou a criação de escalas de mensuração para estes dois construtos teóricos, além de permitir testar o modelo criado.

Palavras-chave: Capital social familiar. Empresa familiar empreendedora. Aprendizagem. Mudança. Inovação. Modelo teórico. Análise fatorial. Equações estruturais.



## ABSTRACT

Family businesses are responsible for generating a large number of jobs, thus contributing to economic development in different countries. Many studies discuss the advantages and disadvantages of this type of business and one of the approaches of this research tries to validate specific characteristics of this complex relationship between family and business. The family social capital is shown as one of the approaches of this peculiarity, which is totally connected to the intra-entrepreneur. The problem with the research has a relation with these aspects. How is the family social capital obtained? How can we correlate the family social capital with learning, changes and also innovation in these business? How are these entrepreneurial family businesses set? Thus, this study was conducted in order to grasp the scale of the phenomena of family social capital, organizational learning, innovation and change in a population of family companies located in Lavras, Varginha and São João del Rey, in Minas Gerais. Therefore, a theoretical framework was elaborated focusing the notion of social capital, which is the basis to discuss family social capital, a concept that is still used in some studies and national surveys. The familiar social capital was connected with learning, innovation and changes in family businesses, showing how these relationships lead to the setting of family business entrepreneurs. The research has a quantitative nature. The object of study was family businesses, that should have the business conducted by a family, considering blood bond and also the presence of two generations working together. The places for research were decided based on the previous information at the office of the Brazilian Service of Support to Small Enterprises (Sebrae). A hundred and twenty questionnaires were applied, through interviews with entrepreneurs. Data were tabulated in SPSS ®. SMARTPLS. Many varieties of statistics analyses were used, such as exploratory factor analysis and structural equation analysis. The results were presented in four parts. The first refers to the development and proposal of a theoretical model to study the influence of family social capital management practices in entrepreneurial family enterprise. The second one deals with the factor analysis of the family's variable capital, in which seven factors were identified (collaborative dialogue, family network, infrastructure morale, trust, ethical standards, own ideas and external information channel), in which allowed the possibility of studying this variable scale in other situations. The third part presents the formation of scale to study entrepreneurial family businesses, which is composed of five factors (acceptability, credibility, legitimacy, leadership and trust). The fourth part refers to test the theoretical model, in which five of six cases were proved, with the significance level ranging from 1% to 10%. The study contributes to the knowledge's development of family businesses in Brazil, as a specific theoretical model was developed

from a new logic, which refers to the influence of family social capital management practices, allowing a new vision of understanding and studying these organizations. The study developed conceptually two categories that are not worked nationally yet. The family capital and entrepreneurial family enterprises and also allowed the creation of measurement scales for these two theoretical constructs, allowing testing the model created.

**Keywords:** Family social capital. Entrepreneurial family business. Learning. Change. Innovation. Theoretical model. Factor analysis. Structural equation.

## LISTA DE FIGURAS

### PRIMEIRA PARTE

Figura 1	Fatores que influenciam o desenvolvimento do capital social..	44
Figura 2	Capital social familiar .....	48
Figura 3	Elementos que compõem o capital social familiar .....	49
Figura 4	Estratégias para sustentar o capital social familiar.....	52

### PRIMEIRA PARTE

#### ARTIGO 1

Illustration 1:	The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses.	137
-----------------	--	-----

#### ARTIGO 3

Figura 1	Tipologia de empresa familiar empreendedora .....	224
----------	---	-----

#### ARTIGO 4

Figura 1:	A influência do capital social familiar nas práticas de inovação, aprendizagem e mudança em empresas familiares empreendedoras.....	246
-----------	---	-----

## LISTA DE QUADROS

### PRIMEIRA PARTE

Quadro 1	Diferenças entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional .....	57
Quadro 2	Aprendizagem ensinada e descoberta.....	60

### SEGUNDA PARTE

#### ARTIGO 2

Quadro 1	Bases de sustentação das assertivas.....	179
----------	--	-----

#### ARTIGO 3

Quadro 1	Assertivas utilizadas para identificar empresas familiares empreendedoras.....	214
Quadro 2	Assertivas do fator Aceitabilidade .....	220
Quadro 3	Assertivas do fator Credibilidade .....	222

#### ARTIGO 4

Quadro 1	Formação dos construtos de primeira e de segunda ordem.....	257
----------	---	-----

## LISTA DE TABELAS

### SEGUNDA PARTE

#### ARTIGO 2

Tabela 1	Agrupamento das assertivas de acordo com a ordem de concordância.....	185
Tabela 2	Fatores que influenciam o comportamento dos empresários familiares em relação ao capital social familiar. ....	189

#### ARTIGO 3

Tabela 1	Formação de fatores .....	219
----------	---------------------------	-----

#### ARTIGO 4

Tabela 1	KMO, total da variância explicada, número de fatores e variáveis eliminadas por construto. ....	257
Tabela 2	Validade convergente dos construtos .....	261
Tabela 3	Validade nomológica – R <sup>2</sup> .....	264
Tabela 4	Validade nomológica caminhos hipotetizados .....	265

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
2	<b>PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	22
2.1	A natureza da família .....	22
2.2	Natureza da empresa familiar .....	28
2.3	<b>Empresas familiares e intraempreendedorismo: as empresas familiares empreendedoras</b> .....	34
3	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	41
3.1	Capital social .....	41
3.1.2	Capital social familiar .....	46
3.3	Aprendizagem em empresas familiares .....	55
3.4	Mudança em empresas familiares .....	66
3.5	Inovação em empresas familiares .....	71
3.6	<b>Capital social e a configuração de empresas familiares empreendedoras</b> .....	79
4	<b>METODOLOGIA</b> .....	85
4.1	Tipo de pesquisa .....	85
4.2	Objeto de estudo e amostragem .....	86
4.3	Técnicas e instrumentos de coleta de dados .....	88
3.4	Tratamento dos dados .....	90
4.5	Análise e interpretação dos dados .....	90
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	92
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	97
	<b>ANEXO</b> .....	119
	<b>SEGUNDA PARTE - ARTIGOS</b> .....	130
	<b>ARTIGO 1 The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses</b> .....	130
	<b>ARTIGO 2 Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais</b> .....	162
	<b>ARTIGO 3 proposta de uma escala para verificar perfil empreendedor em empresas familiares</b> .....	202
	<b>ARTIGO 4 A influência do capital social familiar nas práticas de aprendizagem, mudança e inovação em empresas familiares empreendedoras</b> .....	242

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes na economia de todo o mundo e representam uma fonte de renda e subsistência para muitas famílias. Correspondem também a um número expressivo de empreendimentos, além de gerarem empregos para um número significativo de pessoas (CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2005; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; GOMES; SANTANA; ARAÚJO, 2008; LETHBRIDGE, 1997; PAIVA; OLIVEIRA; MELLO, 2008). Assim, torna-se relevante compreender a perpetuação, a permanência, bem como as estratégias que diferenciam esse tipo de empresa das demais (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000; VIDIGAL, 2000).

A empresa familiar tornou-se foco de estudo nas mais diversas áreas do conhecimento, como sociologia, economia, psicologia, antropologia e administração (COSTA, 2007; ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2007; FORGES; HAMEL, 2000; MACÊDO et al., 2004; PETRY; NASCIMENTO, 2009). Os estudos realizados abrangem diferentes abordagens.

No campo da administração, a preocupação central dos estudos está vinculada ao processo de sucessão (AQUINO, 2000; BORGES, 2009; CAPELÃO, 2000; COSTA, 2007; ESTOL; FERREIRA, 2006; GRZYBOVISKI, 2007; MACÊDO et al., 2004; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008; PETRY; NASCIMENTO, 2009; SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2003; SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2006; TILLMAN; GRZYBOVISKI, 2005; VIDIGAL, 2000). Trata-se do processo pelo qual uma empresa é transferida de uma geração para outra. Os primeiros estudos enfocavam uma visão positivista, com o propósito de perceber o funcionamento deste período de transição da direção da empresa. Os mais recentes têm procurado apresentar uma visão subjetivista do processo de sucessão, tentando desvendar os aspectos subjacentes e implícitos (ANDRADE, 2004; BORGES, 2009; CASTRO, 2009;

ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2007; GRZYBOVISKI, 2007; LIGHTFOOT; FOURNIER, 2000; ROBICHAUD, 2000; SARAIVA; CARRIERI; GRZYBOVISKI, 2008).

Outra vertente refere-se a estudos que buscam construir uma definição teórica sobre empresas familiares (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000; DAVEL, 2008; QUEIROZ, 2008). As bases para a construção deste cenário são distintas, podendo-se ilustrar com a visão de Davel, Silva e Fischer (2000), com a perspectiva de ampliação do conceito, partindo do empírico. Já Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Chrisman, Chua e Sharma (2005) desenvolveram a construção de um conceito a partir da teoria.

No metaestudo realizado por Paiva, Oliveira e Melo (2008) foi demonstrado que, no âmbito da academia brasileira, o campo de estudos sobre empresas familiares ainda é pouco desenvolvido. Borges, Lescura e Oliveira (2012) reforçam esta prática afirmando que apenas recentemente o tema empresa familiar ganhou espaço na academia. As pesquisas estão voltadas, principalmente, para estudos de caso do tipo qualitativo, nos quais o tema predominante é o processo de sucessão e suas inúmeras ramificações. Entre eles ressaltam-se gênero e sucessão (GRZYBOVISKI; BOSCARIN; MIGOTTI, 2002; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008), poder e sucessão (CAPELÃO, 2000; SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2003; SILVA-JUNIOR; MUNIZ, 2006), cultura e processo de sucessão (ERDEN; BASER, 2010; MACÊDO, 2002), mudança e sucessão (OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009), análise financeira e gerações (ORO; BEUREN; HEIN, 2009) e aprendizagem e sucessão (GRZYBOVISKI, 2007). Por outro lado, percebe-se uma evolução de estudos sobre empresas familiares envolvendo outros campos, tanto no âmbito nacional como no internacional, com temas vinculados à mudança organizacional (LIGHTFOOT; FOURNIER, 2000; PINTO; SOUZA, 2009), à



mudança e inovação (CASTRO; BASQUES, 2006; MCADAM; REID; MITCHELL, 2010), à análise financeira (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2006), aos mecanismos de vigilância (GOMES; SANTANA; ARAÚJO, 2008), à aprendizagem (DESS et al., 2003; ENSLEY; PEARSON, 2005; JÓIA; OLIVEIRA, 2007; RAMOS; HELAL, 2010; RODSUTTI; MAKAYATHORN, 2005) e ao capital social (CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2003; DESS et al., 2003; HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; SORENSON; BIERMAN, 2009; SORENSON et al., 2009). A evolução destas temáticas é identificada no estudo de Borges, Lescura e Oliveira (2012), no que se refere a estudos que visam analisar as representações sociais (LESCURA et al., 2012) e os gêneros, além de outros aspectos.

Dentre os temas de pesquisa há, de modo recorrente, menções à distinção entre empresas familiares e não familiares. De um lado menciona-se a falta de consenso sobre a natureza dessas empresas; de outro, criam-se formas diversas de promover essas diferenciações (STEIER; CHRISMAN; CHUA, 2004). São várias vertentes desse enfoque, em que se invoca, frequentemente, a problemática da diferenciação pelo processo de governança, debatendo se este tipo de empresa teria melhores condições de competitividade, incluindo seus recursos de capital social (CARNEY, 2005). A diferença dos processos de gestão em relação às empresas não familiares teria mais especificidades associadas ao tipo de setor de atuação (SMITH, 2007).

A defesa do vigor dessas empresas é observada na perspectiva da teoria da agência, para destacar que dirigentes membros da família são monitorados pelos demais familiares, gerando um controle de agência e, assim, recebem incentivos para compensar, os quais representam fatores de dinamização dessas empresas (CHRISMAN et al., 2007), aspecto que pode ser associado às possibilidades de intraempreendedorismo.

Nessa perspectiva Chrisman; Chua; Litz (2004) evidenciam que os problemas de agência seriam menos sérios em empresas familiares que em não familiares. Isso está associado aos desafios da governança, tendo em conta a confiança, aspecto central nessa especificidade da gestão nesse tipo de empresa (EDDLESTON et al., 2010).

Verifica-se, pois, que há busca de legitimação das vantagens competitivas em empresas dessa natureza, rompendo com a concepção prevalecente de que a gestão familiar seria limitada pela oposição família e negócios. Analisar as empresas familiares a partir da ótica da vantagem competitiva significa identificar o que as torna competitivas e, nesse contexto, verificar como os empresários lidam com as mudanças interna e externas à organização, a partir das quais se torna necessário aprender novas práticas por meio de processos de aprendizagem, os quais ora ocorrem por meio do acesso a livros, ora pela experiência adquirida ao longo dos anos. Uma vez aprendidas novas práticas, geram-se oportunidades de inovações, as quais podem ocorrer de modo radical ou apenas incremental. Aprender as empresas familiares a partir desta lógica trata-se de construir um novo paradigma alternativo, abrindo perspectivas para valorizar a propriedade da família como elemento favorável ao estímulo ao empreendedorismo, verificando-se a orientação empreendedora desse tipo de empresa (UHLANER et al., 2012).

A valorização das especificidades das empresas familiares como elemento de competitividade e não de limitações comporta o reconhecimento de características de seu funcionamento, sendo o capital social familiar um conceito fundamental para expressar formas de inserção dessas empresas nas comunidades em que se situam e também o próprio inter-relacionamento dos agentes familiares envolvidos e não envolvidos em sua gestão (ARRÈGLE et al, 2002; LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2005; HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; ARRÈGLE et al., 2007; SORENSON; BIERMAN, 2009).

Nesse estudo, reconhecendo-se vários enfoques possíveis no campo da pesquisa sobre empresas familiares, busca-se articular algumas variáveis, como, por exemplo, a inovação, a aprendizagem, a mudança e o capital social familiar, para abordar o fenômeno do intraempreendedorismo. Assim, busca-se apreender a capacidade empreendedora desenvolvida e praticada pelo sucessor presente no interior das organizações, as quais são denominadas de empresas familiares empreendedoras.

Para tanto, elegeram-se as variáveis que possibilitam abordar as especificidades das empresas familiares, na perspectiva de verificar o potencial delas como empresas familiares empreendedoras. As evidências dos tipos de pesquisa expostos na literatura permitem investigar o tipo de relações entre o capital social familiar, a capacidade de aprendizagem organizacional e o potencial para inovação e para mudança desse tipo de empresas com orientação empreendedora. Várias questões foram, portanto, elaboradas nessa direção: Como é formado o capital social familiar? Qual relação do capital social familiar com a aprendizagem, com a mudança e com a inovação neste tipo de empresas? Como se configuram as empresas familiares empreendedoras?

Diante do conjunto de questões, argumenta-se que o capital social familiar, presente nas relações entre os membros de uma família e destes com a comunidade, influencia as práticas de inovação, de aprendizagem e da mudança na empresa familiar. A conjugação desses elementos em empresas familiares configura a expressão dessas organizações como empresas familiares empreendedoras.

Essa hipótese geral envolve as seguintes hipóteses específicas: nas empresas familiares, o acúmulo de capital social familiar gera influência positiva sobre a capacidade e a facilidade para desenvolver a aprendizagem organizacional; o capital social familiar gera influência positiva sobre a capacidade de inovação de uma empresa familiar; o capital social de uma família

gera influência positiva sobre a capacidade de promover e enfrentar mudanças em empresas familiares; a aprendizagem influencia positivamente o desenvolvimento de empresa familiar empreendedora; a inovação influencia positivamente a constituição de empresa familiar empreendedora e a mudança influencia positivamente a constituição de empresa familiar empreendedora.

A pesquisa envolveu, ainda, o estudo de duas hipóteses próprias da análise fatorial, procurando-se demonstrar que várias assertivas compõem o construto do capital social familiar e também o construto empresa familiar empreendedora.

Do ponto de vista metodológico, realizou-se uma pesquisa tipo *survey* com empresas familiares de diversos setores de negócios. Para as análises dos dados de campo, recorreu-se às metodologias denominadas análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais, buscando-se operacionalizar as inter-relações entre capital social, aprendizagem, inovação e mudança nas empresas familiares.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender e verificar as relações do capital social familiar, da aprendizagem organizacional, da inovação e da mudança em uma população de empresas familiares localizadas em municípios das regiões de Lavras, Varginha e São João de Rey, onde existem escritórios regionais do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE), a fim de facilitar a condução da pesquisa. Os objetivos específicos foram os seguintes:

- a) desenvolver um modelo de análise para apreender a dimensão do fenômeno do capital social familiar e sua influência positiva nos processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacional em empresas familiares, representando as suas interações;

- b) validar uma escala de mensuração do capital social familiar em empresas familiares em áreas de atuação das gerências regionais do Sebrae;
- c) validar uma escala de mensuração de empresas familiares empreendedoras em áreas de atuação das gerências regionais do Sebrae;
- d) verificar a influência do fenômeno do capital social familiar, nos processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacional em empresas familiares, representando as suas interações.

O trabalho está dividido em duas partes. A primeira contém esta introdução, na qual se apresentam o problema de pesquisa, a hipótese e os objetivos a serem alcançados; o referencial teórico, no qual se estabelecem as interações entre o capital social, a aprendizagem, a inovação e a mudança organizacional em empresas familiares, evidenciando-se a configuração das empresas familiares empreendedoras; a metodologia, ou seja, os principais caminhos seguidos para a realização deste estudo, evidenciando-se o levantamento de dados por meio de aplicação de questionários e o tratamento de dados por meio de análise multivariadas (análise fatorial exploratória e análise de equações estruturais); as conclusões gerais do estudo abordando de forma integrada o que foi discutido em cada um dos artigos e as referências bibliográficas utilizadas na primeira parte. Na segunda parte são apresentados quatro artigos que trazem estudos complementares entre si. O primeiro expõe uma reflexão teórica em que se constrói a proposição de um modelo para analisar empresas familiares empreendedoras, a partir da influência do capital social familiar nas práticas de inovação, mudança e aprendizagem. No segundo artigo sugere-se uma escala de mensuração do capital social familiar em empresas familiares. No terceiro artigo propõe-se uma escala de mensuração

para analisar empresas familiares empreendedoras e no quarto artigo apresentam-se os resultados da pesquisa de campo em que se testou o modelo teórico, englobando o conjunto de variáveis e verificando, empiricamente, as relações entre capital social familiar, aprendizagem, mudança e inovação em empresas familiares empreendedoras.

## **2 PROBLEMATIZAÇÃO**

No estudo de empresas familiares dois aspectos devem ser referenciados como constituintes desse objeto de pesquisa: a família e a empresa familiar. Trata-se de dois fenômenos observáveis de modo dissociado, mas que, sob certas perspectivas de análise das empresas familiares, tornam-se indissociáveis.

O estudo das empresas familiares é amplo, constituindo um campo estabelecido tanto nacional como internacionalmente. Os desafios impostos nessa pesquisa envolvem a complexidade das relações entre empresa e famílias. De modo particular, considera a perspectiva aberta pelo conceito de capital social, observado sob a ótica de famílias empresárias, denominado capital social familiar.

A noção de capital social familiar é o ponto de partida para verificar como empresas familiares assumem a condição de empresas familiares empreendedoras. Para observar a manifestação desse fenômeno, é preciso reconhecer como mudam as famílias e como mudam as empresas, conduzindo as questões dessas mudanças para o âmbito da entidade complexa, denominada empresa familiar.

### **2.1 A natureza da família**

A família é um elemento fundamental para analisar as empresas familiares, pois é no berço de uma família que surge uma empresa. Nesse sentido, é importante compreender um pouco da natureza da família, pois isto facilitará a resolução de alguns problemas que a empresa possa enfrentar ao longo de sua existência.

O modelo patriarcal explica o conceito de família em um enfoque tradicional. Há uma carência de apreendê-la como instituição em constante

transformação (BRESLER, 2000; GRZYBOVSKI, 2002; LIGHTFOOT; FOURNIER, 2000) que redefine papéis, valores e significados (COLBARI, 2006; COUTINHO, 2006; GUEDES; LIMA, 2006; LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008; QUEIROZ, 2008; RAMOS, 2006).

A família, em um sentido tradicional, é uma instituição que se caracteriza por laços de parentesco e normas de relacionamento, os quais determinam direitos e obrigações entre os seus integrantes (GIDDENS, 1999; SAMARA, 1998).

A família sofre variações em relação à sua composição e organização, o que implica em uma convivência diferente e singular entre seus membros (GIDDENS, 2001; RAMOS, 2006; SINGLY, 2007), além de uma reorganização de papéis (GIDDENS, 1999). Ela é essencial à existência humana, em função do apoio material e imaterial, da segurança, educação e socialização e de oportunidades, além de proporcionar um sentido de ordem no contexto moderno, potencialmente caótico.

A família tradicional assegura a transmissão do patrimônio (PASSOS, 2007). Já a família moderna segue uma lógica vivenciada entre os séculos XVIII e XX, segundo a qual o pai era o centro de todas as relações (BRESLER, 2000; MACÊDO, 2002), a mãe deveria ser submissa ao marido e os filhos dependentes do mesmo. A família contemporânea ou pós-moderna surgiu no final dos anos 1960 e tem como lógica dominante a união de dois indivíduos em busca de relações íntimas ou realização individual, sem que, para isso, seja necessária uma união eterna (GIDDENS, 2001; SINGLY, 2007).

A família tradicional, na visão de Giddens (1999), era uma unidade econômica de parentesco em que o amor ou o envolvimento emocional não eram a base para o casamento, como ocorre nos dias de hoje. O casamento tradicional estava fundamentado na desigualdade entre os sexos, além da posse legal das esposas pelos maridos. Crianças tinham, também, poucos direitos legais. A



família tradicional, geralmente, envolvia um padrão sexual duplo (mulheres deveriam assegurar a paternidade, homens maior liberdade sexual) e os filhos eram a razão do casamento. Famílias grandes eram desejadas.

Na visão de Giddens (1999), a família tradicional encontra-se em crise, apesar de reconhecer que a família é o ponto de encontro de uma gama de tendências que afetam a sociedade como um todo. Nesse sentido, é importante buscar compreender os elementos que geraram a crise da família tradicional. Para Giddens (1999) e Singly (2007), os principais elementos estão relacionados com a maior igualdade entre os sexos, bem como à saída da mulher para o mercado de trabalho (GOMES; SANTANA; ARAÚJO, 2008), além de mudanças no comportamento e nas expectativas sexuais e na relação existente entre casa e trabalho.

A emancipação é, para Singly (2007), a grande responsável pela desestabilização da família, pois existe uma tendência ao individualismo em detrimento do coletivo. Em vez de impor normas, valores e regras aos seus membros, a família se torna, de alguma maneira, um “serviço” que pode ser colocado à disposição dos indivíduos, preocupados em viver juntos.

Singly (2007) acredita que a família passa por duas fases distintas. A primeira é nomeada de “primeira modernidade”; há uma dupla face da família, a “moderna” e a “contramoderna”. Nesse período, estão em jogo a liberdade sexual dos homens e das mulheres e as regras do casamento. A segunda é a “segunda modernidade”, quando prevalecem o crescimento dos direitos dos indivíduos e o aumento da demanda de fluidez na formação de laços afetivos ou contratuais, ou seja, há uma desvalorização da durabilidade e da solidez, em que o que se busca de fato é uma qualidade relacional.

Para Giddens (1999), a família contemporânea, denominada democrática, está embasada em pressupostos de igualdade formal, direitos individuais e discussão pública de problemas. Segundo este autor, essas

características seriam capazes de promover a redução da violência e estimular a autoridade negociada, em vez da autoridade por tradição. Essas características influenciam o que Ensley e Pearson (2005) chamam de coesão e conflito familiar, que são ideias semelhantes ou divergentes sobre determinadas questões. Nesse sentido, há uma mudança na relação entre pais e filhos, em que, apesar de os pais continuarem a reivindicar autoridade, a mesma passa a ser negociada de forma aberta e transparente.

A família contemporânea, de acordo com Singly (2007), oscila entre o fato de experimentar juntos a liberdade e a coexistência pacífica de indivíduos que se respeitam (ERDEN; BASER, 2010), sem, contudo, apreciar a dimensão comum (ROBICHAUD, 2000); laços de amizade passam a ser valorizados por esta família.

Quando se trata das relações de parentesco, Grossi (2003) percebe uma predominância de pesquisas enfocando relações heterossexuais apenas no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, quando ocorreu uma desnaturalização destes estudos, o que permitiu a incorporação do recorte de gênero nos mesmos, em função do movimento feminista. Este movimento, de acordo com Singly (2007), tem como objetivo criticar o papel das mulheres na família e na sociedade. Nos dias atuais, essas questões estão em voga, originando outros tipos de arranjos familiares. Todo este contexto facilita a formação de novos arranjos familiares, originando o fenômeno das famílias homossexuais ou homoparenterais, tornando o cenário cada vez mais complexo.

A legalização do relacionamento entre gays e lésbicas é outro fator importante para a nova dimensão da família, conforme aponta Grossi (2003), pois a mesma não ocorre apenas dentro do modelo patriarcal.

A administração pode ser influenciada pelas novas formas de organização familiar. Assim, o que torna rico o trabalho em organização familiar é a possibilidade de cruzamento e transversalidade de características vistas, em

um primeiro momento, como complexas, cabendo ao pesquisador educar-se para a reflexão, buscando compreender a lógica subjacente aos fatos externos.

A antropologia rediscutiu o conceito de família (ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2007) como uma estrutura naturalmente dada e de caráter universal, pois o contexto sócio-histórico determina as formas de agir e de pensar de cada tempo. As noções de família da contemporaneidade não são as mesmas da antiguidade (GIDDENS, 1999; SINGLY, 2007), pois as diferentes posições ocupadas pelos grupos no universo social consolidam formas de ser próprias, de um mesmo recorte temporal, coexistindo diversas realidades, assentadas em éticas e valores diversos (ROBICHAUD; DAVEL, 2002),

Contudo, os indivíduos se comportam de acordo com padrões estabelecidos na família (DAVEL, 2008; ROBICHAUD; DAVEL, 2002), na medida em que as condutas são vinculadas implicitamente à potente representação da casa como um local permeado por amor, prazer, segurança, individualidade e intimidade.

Homens e mulheres precisam se comprometer com certos interesses em favor de uma realidade comum, no caso a família, seja ela patriarcal, matriarcal, de gays ou de lésbicas. A família estruturada é fundamental, não importando qual o tipo que se queira vivenciar, pois a falta de estrutura é capaz de desintegrá-la a qualquer momento.

Inserida em um universo de múltiplas faces e recortada por diversas disciplinas científicas, como a antropologia, a psicologia, a sociologia e a administração, a família preserva a sua condição de instituição relevante na configuração da sociedade contemporânea (COLBARI, 2006; COUTINHO, 2006; ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2007), uma vez que laços de parentescos não são os únicos requisitos para defini-la. Observa-se, em várias empresas, a utilização estratégica da definição de família para se referir à empresa como um todo. Apesar de uma complexidade desafiadora, em função dos diversos padrões

de relações (gays, lésbicas, matriarcal, patriarcal), a família alimenta representações ambíguas, por ser incapaz de garantir satisfatoriamente a socialização das novas gerações e ser negligente no exercício de funções afetivas e materiais. Enfim, apesar de a família ser contestada, ela é desejada por todos, formando uma grande contradição. Nesse sentido, o que resta é reinventá-la ou reestruturá-la, adaptando-a aos novos contextos e às novas exigências (COLBARI, 2006; PASSOS, 2007).

A família é compreendida de maneira plural, capaz de abarcar as mais diversas formas de relacionamento e parentesco (COUTINHO, 2006; DAVEL; COLBARI, 2000). E é na família que podem surgir relações econômicas entre seus membros, com o objetivo de financiar a sobrevivência da mesma (ALDRICH; CLIFF, 2003; CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2003; TREVINYO-RODRIGUES; BONTIS, 2010), ou seja, aquele que se origina no seio de uma família e se estende para o mercado, formando os negócios ou empresas ou empreendimentos familiares, os quais serão estudados na sequência.

A família brasileira é o resultado da transplantação e da adaptação da família portuguesa ao Brasil colonial, com características patriarcais e tendências conservadoras em sua essência (SAMARA, 1998). A família patriarcal (BRESLER, 2000; COUTINHO, 2006; SAMARA, 1998), composta pelo chefe da família, esposa e legítimos descendentes (filhos, netos por linha materna ou paterna), nomeada por “núcleo central” e pela “estrutura periférica” constituída por membros subsidiários (parentes, filhos ilegítimos ou de criação, afilhados, amigos, serviçais, agregados e escravos), forma uma unidade domiciliar complexa, já que na mesma casa agrupavam-se componentes de várias origens, com diversos tipos de vínculos. Por outro lado, a família nuclear é constituída por uma estrutura simples, com poucos integrantes, com laços de solidariedade e de parentesco fortes.

Estudar empresas familiares brasileiras implica levar em conta os elementos essenciais que marcam a família brasileira. O patriarcalismo, embora já não presente nas instâncias legais, dado o direito de herança no Brasil, não deixa de ser um traço cultural relevante. O fundamental é considerar que o poder do pai, como patriarca, marca as empresas familiares, sobretudo aquelas não cotadas em bolsas de valores, registrando-se um processo de governança ainda sob forte influência desse agente, o fundador. Assim, é preciso reconhecer que as mudanças sociais interferem nas relações familiares. São mudanças sociais de âmbito global, marcadas pela transformação da sociedade no campo do direito, da educação e da economia. Isso reflete no dinamismo em que as empresas familiares estão inseridas, fruto dessas mudanças, as quais afetam tanto a família em si como as empresas, criando, assim, situações sociais problemáticas. Mas, até onde vão as famílias no processo de transformação das empresas? Qual o papel de herdeiros membros de famílias marcadas por processos marcados pelo patriarcalismo? Qual o potencial dos membros familiares, que entram na empresa, de diferenciarem ou influenciarem os líderes atuais em relação ao processo de transformação das empresas familiares?

## **2.2 Natureza da empresa familiar**

As empresas familiares representam o tipo de organização mais comum, empregam milhões de pessoas e geram uma quantidade de riqueza em todo o mundo (BIRDTHISTLE, 2008; GERSICK et al., 1997).

As empresas familiares ficaram em segundo plano por muito tempo (VIDIGAL, 2000). Segundo Dess et al. (2003), elas ganharam respaldo acadêmico a partir dos anos 1980 e, hoje, são objeto de estudo em Harvard Wharton, nos Estados Unidos, no European Institute of Business Administration (INSEAD) e no International Institute for Management Development (IMD), na

criação de cadeira específica (VIDIGAL, 2000). Em estudos realizados nos Estados Unidos, Inglaterra e França, concluiu-se que, ao longo do tempo, as empresas com controle familiar têm maior desempenho nas bolsas do que aquelas com capital pulverizado (VIDIGAL, 2000).

A empresa familiar é uma maneira de as famílias se organizarem, no sentido econômico, como forma de sobrevivência e de inserção no mercado de trabalho (QUEIROZ, 2008), como alternativa ao emprego formal (LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008).

As organizações familiares também existem no meio rural (CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2008; GIMENEZ; TÓFFOLO, 2005; TEDESCO, 2008) como forma de sobrevivência de um número significativo de pessoas, as quais obedecem, em alguns casos, não à lógica capitalista, mas à lógica da troca e da subsistência e, em outros, funcionam como repetição do paradigma dominante (CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2008; GIMENEZ; TÓFFOLO, 2005). O negócio familiar informal é outra realidade. Maranhão, Murta e Mendonça (2008) retrataram a situação dos camelôs, os quais passam da informalidade para a formalidade, bem como Lima, Pimentel e Soares (2008) estudaram a realidade dos ambulantes familiares da Feira de Artesanato de Belo Horizonte.

Constata-se que a falta de consenso conceitual (BIRDTHISTLE, 2008) delimita e enfraquece o campo de estudo, na medida em que não se podem comparar pesquisas com objetos conceitualmente divergentes. Outra crítica, apresentada por Chua, Chrisman e Sharma (1999) e reforçada por Chrisman Chua; Sharma (2005), é a falta de uma teoria para conceituar e diferenciar a empresa familiar daquela que não é. O argumento é estabelecido, pois, se não existe diferença entre os objetos, não se justifica estudá-las como campo, mas, se existe, é fundamental a construção de teorias próprias para explicá-los. Apesar de ambos os estudos apresentarem uma riqueza argumentativa estruturada e

convicente, o que se encontra é a diversidade conceitual e a ausência de teorias para respaldar a criação do conceito de empresa familiar.

O enfoque predominante nos estudos relativos às empresas familiares é de caráter funcionalista e estrutural, em uma perspectiva predominantemente pragmática (WAIANDT; DAVEL, 2008). Chua, Chrisman e Sharma (1999) sintetizam que as definições sobre empresa familiar têm sido vazias e fragmentadas. Cada autor concentra-se em combinações que envolvem a participação da família nos negócios, a propriedade, a governança, a gestão e a sucessão transgeracional (GRZYBOVSKI, 2007). Já Davel, Silva e Fischer (2000), Lodi (1987; 1989; 1998), Bernhoeft (1989; 1999) e Longenecker, Moore e Petty (1997) consideram que existe um consenso teórico em relação à empresa familiar, envolvendo quatro aspectos, sendo: a família tem a propriedade sobre a empresa familiar (total, majoritária ou mínima); influencia as diretrizes de gestão; determina o processo sucessório e é influenciada e identificada com relações e/ou valores da empresa.

A empresa familiar, para Donnelly (1967), tem suas origens em uma família patriarcal. O equilíbrio entre os interesses da família e os da empresa deve ocorrer, apesar de, em alguns casos, rígidas tradições da própria família poderem se sobrepor aos interesses da empresa. Este autor não concorda que uma empresa familiar seja menos eficiente do que uma empresa do mercado. Para ele, a prática administrativa eficiente se baseia no entendimento do relacionamento entre pessoas. Assim, um relacionamento harmonioso entre família e empresa poderá gerar vantagens competitivas, ao longo do tempo.

Para Gersick et al. (1997), as organizações familiares são aquelas que estão ligadas a uma família e é essa ligação que as torna um tipo especial de empresa, com cultura própria. Elas existem em maior quantidade do que se imagina, porém, algumas nem irão passar para a próxima geração.

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999), as empresas familiares são controladas e dirigidas com o objetivo de definir e perseguir uma visão de negócios estabelecida por membros de uma família, buscando sustentabilidade ao longo de suas gerações.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Chrisman, Chua e Sharma (2005) conceituam a empresa familiar a partir das diferenças em relação à não familiar, evidenciando que o senso de família é o principal elemento para caracterizar um negócio como familiar. Ele envolve a geração, o desenvolvimento e a institucionalização de um valor, o qual gera ações positivas, união, cooperação e reciprocidade. Esse conjunto cria valores difíceis de serem copiados, proporcionando sustentabilidade e vantagem competitiva para o negócio.

Grzybovski e Lima (2004) sugerem que uma empresa familiar é aquela que agrega possibilidades de laços sociais, o que seria, para os autores, situações caracterizadas pela união de casais com filhos oriundos de outros casamentos.

Para Cavedon e Ferraz (2003), a empresa familiar é o resultado da coexistência de diversos modelos de família, presentes na sociedade, o que permite dizer que é limitante analisá-la a partir de um único ângulo. A empresa familiar poderá ter o seu destino comprometido em função de uma série de variáveis, como a opção do casal não ter filhos, ou de a família considerar o negócio pequeno demais para os seus filhos, além da possibilidade de continuar, por meio de um terceiro, em função de afinidade com os membros da família ou, mesmo, por opção ligada à profissionalização do negócio.

No terreno das organizações, essa ambiguidade também está presente na medida em que a família, por um lado, é associada ao padrão tradicional de gestão, caracterizada por aspectos paternalistas, em que prevalece a falta de profissionalismo gerencial e, por outro lado, é parceira na construção de



referências éticas e de imagens positivas que nutrem a esfera da cultura organizacional (COLBARI, 2006; LETHBRIDGE, 1997).

O que se busca é uma reflexão plural, no sentido de compreender a empresa familiar sob os diferentes olhares, pela associação dos significados nas diversas áreas do conhecimento, como a psicologia, a economia, a administração e a antropologia. O pensamento plural é uma forma de desnaturalizar, pois é possível uma tentativa de livrar-se da gaiola de ferro, ou seja, os conceitos e os padrões pré-estabelecidos. Por outro lado, desnaturalizar é também perceber que traços da instituição família permeiam as instituições ditas “não familiares”, podendo considerá-las, neste caso, como uma família, na medida em que as relações de trabalho são constituídas simbolicamente com base na matriz familiar, como apresentado por Cavedon e Ferraz (2003) e Davel (2008).

A realidade é plural, multifacetada, ou seja, a organização também não pode ser apreendida apenas por meio de uma de suas partes, pois a empresa é dinâmica e não estática, demonstrando como é difícil e complexa a sua compreensão.

O conceito de empresa familiar pode ser trabalhado das mais diversas formas. Percebem-se nítida polarização e dicotomização entre a família que está voltada para os sentimentos, o afetivo, o relacional e a empresa voltada para o instrumental e o burocrático (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1987; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; MACÊDO et al., 2004). A definição conceitual do negócio familiar está enraizada nos elos sanguíneos, nos vínculos estabelecidos entre os membros de uma família, com um caráter mais instrumental e funcionalista. Não existe uma preocupação em buscar, em alguma teoria, respaldo para caracterizá-la como tal; a definição é elaborada a partir de observações empíricas. Porém, a busca por uma teoria que sustente as empresas familiares como um campo de estudo é fundamental, assim como Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Chrisman, Chua e Sharma (2005) fizeram ao

buscar desenvolver o conceito da teoria da agência da empresa familiar, tendo uma lógica diferente da empregada por empresas não familiares, pois, na empresa familiar, o agente e o principal estão no mesmo campo, o que gera menores custos de transação e de oportunismo. Além disso, sustentam que a empresa familiar tem recursos próprios, como capital social, capital humano e coesão, o que a torna diferente das demais empresas, permitindo-lhe desenvolver vantagens competitivas difíceis de serem imitadas.

Andrade et al. (2011) e Andrade et al. (2012) formularam e testaram um modelo para estudar a empresa familiar a partir da lógica do capital social familiar. Ou seja, construíram uma teoria, a fim de respaldar o conceito capital social, a partir da empresa familiar.

Enfim, há autores que advogam que a empresa familiar é aquela em que existe a presença de elos sanguíneos (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1987; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), enquanto outros afirmam que não necessariamente uma empresa familiar precisa ser pautada por laços sanguíneos (CAVEDON; FERRAZ, 2003; DAVEL, 2008), reforçando perspectivas distintas para caracterizar e descrever o que de fato a representa.

Ao levantar esse tipo de questão sobre o que é uma empresa familiar, deve-se, simultaneamente, reconhecer que famílias mudam em função das mudanças sociais. Neste sentido, as empresas familiares são consideradas como aquelas em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e aos valores institucionais da firma, os quais se identificam com um sobrenome comum ou com a figura do fundador (DONELLEY, 1964; LODI, 1998). Este conceito de empresa familiar descreve, portanto, que elas se tornam familiares com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, é apenas um negócio pessoal. Para tanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, nem aquela em que a família investe dinheiro apenas adquirir rendimentos financeiros (DONELLEY, 1964; LODI, 1998).

Nesse contexto, acredita-se que as empresas familiares também mudariam, seguindo a mesma lógica das famílias, criando, então, evidências para a necessidade de interpretação desse fenômeno.

### **2.3 Empresas familiares e intraempreendedorismo: as empresas familiares empreendedoras**

O empreendedorismo envolve a ação de um indivíduo agindo de forma empreendedora, seja em um novo negócio, seja em outros já existentes. Isso caracteriza a presença inovadora, a criação de valor para a organização alvo desta ação (OLIVEIRA, 2006).

Para Dornelas (2003), o intraempreendedor identifica, desenvolve, captura e programa novas oportunidades de negócio. Por outro lado, requer que a organização faça mudanças na forma como os recursos são empregados, criando, assim, novas competências empresariais e buscando, por meio delas, novas possibilidades de posicionamento no mercado, além da criação de valor para os agentes internos e externos.

O intraempreendedor é um conceito aplicado ao sucessor, pois não foi ele quem idealizou ou sonhou a empresa, porém, poderá desenvolver características empreendedoras, a fim de promover a continuidade e a perpetuação da instituição, deixando a sua marca, por meio das inovações e mudanças implementadas ao longo de sua gestão.

A conceituação de empresas familiares empreendedoras busca diferenciá-las de outras empresas que podem ser consideradas tradicionais. O conceito de empresas familiares tradicionais é baseado em Lodi (1987; 1989; 1998) e Bernhoeft (1989; 1999), que destacam como características principais das empresas familiares: conservadorismo e tradição, os quais geram estagnação; direitos e deveres estruturados dentro de um modelo patrimonialista

de gestão dos negócios e existência de uma dificuldade grande em adaptar as exigências impostas pelo mercado. Estas empresas tendem ao tipo mecanicista proposto por Burns e Stalker (1961), segundo o qual qualquer tipo de aprendizagem estaria dentro de uma perspectiva do circuito único proposto por Argyris e Schon (1978).

O conceito de empresas empreendedoras ou firmas empreendedoras tem sido difundido na literatura do campo do empreendedorismo, sendo incorporado no âmbito acadêmico, na maioria das vezes, pela distinção em relação às firmas denominadas estabelecidas (DAS; HE, 2006; AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990). Em uma perspectiva, são destacadas certas fragilidades desse tipo de empresa, dado o fato de serem novas e pequenas, indicando-se necessidades de estratégias iniciais particulares para enfrentar essas dificuldades, dentre outras a falta de recursos (LEUNG et al., 2006). Em outra perspectiva, há concepções sobre suas especificidades, geralmente centradas nas habilidades dos empreendedores em conciliar recursos intangíveis e intangíveis, lidando de modo diferenciado com a tendência de escassez de recursos (AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990).

Apesar de ser um conceito presente em diversos estudos e pesquisas, a noção conceitual de firmas empreendedoras está incluída dentre as inúmeras teorias da firma e diferentes tipos de questões são levantados em relação às suas características como fenômeno ou tipo de empresa (MITCHELL; COHEN, 2006). Assim, constata-se que questões para apreender suas fases de desenvolvimento, não apenas sua condição inicial, são fundamentais e devem envolver o crescimento inicial, a síndrome do crescimento e a acumulação de recursos (STAM, 2006).

Essas análises e pesquisas sobre empresas empreendedoras ou firmas empreendedoras abrem campo para desenvolver a concepção de empresas familiares empreendedoras. Assim como concebem as empresas

empreendedoras de diferentes formas e associam-se variáveis diversas para abordar um tipo de organização que tenha essa qualificação, também parte de concepções relacionadas ao empreendedorismo, tais como a orientação empreendedora para compreender certas características de empresas familiares que assim se comportem (CRUZ; NORDQVIST, 2012). Os autores investigam a manifestação de fatores de empreendedorismo segundo a presença de membros da primeira, segunda e terceira gerações de membros das famílias empresárias envolvidos nos negócios. Isso implica variações em tipos de funcionamento de empresas familiares, quando estão à frente membros dessas diferentes gerações.

A perspectiva de orientação empreendedora em empresas familiares é um objeto negligenciado pela academia (ZELLWEGER; SIEGER, 2012), pois isso é um atributo específico das empresas familiares. A concepção de empresas familiares empreendedoras está associada ao potencial de empreendedorismo corporativo nesse tipo de empresa. A superação dessa negligência tem sido trabalhada por vários autores que buscam observar o fenômeno empreendedorismo em associação com as empresas familiares.

Vários resultados de pesquisas evidenciam que há associação entre a performance e os vários aspectos de funcionamento dessas empresas, tais como o interesse dos membros da família em manter a empresa competitiva; a relação entre a dispersão de propriedade e a perda de performance; a manutenção da identidade organizacional associada a performance; o engajamento em novas ideias e a criação de novos produtos e serviços. Todos estes são aspectos da orientação empreendedora em empresas familiares (KELLERMANNNS et al., 2012).

Nesse sentido, considera-se que esse tipo de concepção agrega uma vertente de análise que permite observar os mesmos fenômenos, mas centralizado nas famílias. O conceito de empresa familiar empreendedora foi construído pela perspectiva complexa da relação dinâmica entre empresa e

família. Conforme mencionado, há várias concepções sobre firmas ou empresas empreendedoras. Há visões teóricas sobre firmas empreendedoras e variações de concepções sobre essas mesmas teorias (MITCHELL; COHEN, 2006)

Assim, cabe avaliar como os aspectos comportamentais influenciam as especificidades das empresas familiares, no que diz respeito às escolhas dessas famílias em se manterem a frente dos negócios, quando colocam questões que poderiam levar às mudanças na composição da equipe dirigente (VOORDECKERS; GILS; DEN HEUVEL, 2007). Isso é abordado por meio diferentes facetas, destacando-se a valorização da harmonia que prevalece em várias situações em relação aos conflitos. Quando isso ocorre, favorece a boa gestão (KIDWELL; KELLERMANN, 2012). Nesta mesma vertente, são valorizadas as ações e as concepções que traduzem uma essência da família, mesmo quando há heterogeneidade no comportamento, fato que leva à maior performance (CHRISMANN et al., 2007). Tal fato também foi observado em relação à importância dos conflitos que seriam menores nestas empresas (DAVIS; HARVESTON, 2001), os quais poderiam ser minimizados em relação à natural coesão e ao consenso, sobretudo em empresas em processo de criação, verificando, assim, o efeito de *familiness* para que os possíveis conflitos sejam mais bem gerenciados e menos impactantes (ENSLEY; PEARSON, 2005).

Independentemente do porte das empresas, quando há práticas de governança, há vantagens competitivas para empresas familiares. Aspectos como código de conduta, seleção clara de membros da direção, evidências de *accountability*, mecanismos formais de comunicação e reuniões de família são elementos que, associados com a performance nas empresas familiares, superam o paradoxo da ênfase na tradição e na gestão familiar como potenciais fatores de não competitividade (CARNEY, 2005; BERENT-BRAUN; UHLANER, 2012; TOWER; GUMUNDSON; SCHIENSTEDT, 2007).

O conceito de empresa familiar empreendedora envolve a consideração do trabalho conjunto de predecessores e sucessores, reconhecendo que a sucessão é um processo, o qual envolve a aprendizagem e esta se relaciona com o intraempreendedorismo de sucessores (ZAHRA, 2012). Torna-se, pois, fundamental considerar a ação empreendedora dos membros da família (BORGES, 2009; CRAMER, 2002), gerando o que Chua, Chrisman e Sharmee (1999) e Chrisman, Chua e Sharma (2005) chamam de senso da família. A ação empreendedora é formada por confiança, coesão e cooperação que, quando articulados positivamente, geram o que se chama de capital social familiar (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; SORENSON et al., 2009; SORENSON; BIERMAN, 2009). O ponto de partida dessa perspectiva de enfoque da relação empreendedorismo e empresas familiares é a concepção de Lima, Andrade e Grzybovski (2005), que caracterizam as empresas familiares empreendedoras pela perenidade associada com a introdução, ao longo do tempo, de inovações em estruturas e processos resultantes da ação de sucessores. Assim, a empresa torna-se apta para lidar com as transformações ambientais, gerando inovações pela aprendizagem coletiva. Estas empresas têm um perfil mais democrático, tendendo ao modelo orgânico (BURNS; STALKER, 1961). A aprendizagem ocorre em circuito duplo (ARGYRIS; SCHON, 1978), em que o sucessor é treinado e competente, sendo capaz de se adaptar às exigências e às transformações ambientais.

Verifica-se, pois, que as empresas familiares podem ter laços fortes com a condição cultural do ambiente em que se inserem. No Brasil, a família como instituição é marcada pelo patriarcalismo. Porém, essa característica sofre variações naturais pela dinâmica social, também podendo ser observadas em empresas familiares. Outros aspectos, como confiança, laços afetivos e antiguidade, dentre outros, interferem nas decisões tomadas por líderes de empresas familiares. A manifestação desses aspectos enseja um processo de

rupturas em características marcantes das famílias no Brasil e isso permite verificar a diferenciação entre empresas familiares tradicionais e empresas familiares empreendedoras. Assim, pode-se observar que esse tipo de empresa é marcado por transformações na dinâmica das relações familiares, em que o capital social que, eventualmente, uma família possa ter, influencia a eficácia desse tipo de empresa. Elas registrariam uma interação dinâmica entre o montante de capital social incorporado e os fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação.

Ao abordar o fenômeno das empresas familiares empreendedoras, promove-se uma concepção ontológica do objeto empreendedorismo sob a ótica não do indivíduo, mas da entidade complexa, família e empresa, que mantém relações dinâmicas.

Do ponto de vista teórico, cabe considerar os elementos de dinamização desse tipo de organização, empresa familiar, a qual pode ser associada com a capacidade empreendedora real ou potencial. Isso implica construir um referencial teórico que se diferencia da concepção amplamente difundida de firmas empreendedoras, pois, na medida em que agrega a condição familiar, muda o foco do empreendedorismo. Assim, aspectos relevantes são agregados, como a noção de capital social familiar, o qual funciona como elemento potencializador para que esse complexo família-empresa possa ser considerado como empresa familiar empreendedora. Isso pode ser associado a outras abordagens, como a aprendizagem organizacional, a capacidade de promover e vivenciar mudanças e a inovação, como elementos que configuram esta condição empreendedora de empresas familiares, as quais são denominadas de empresas familiares empreendedoras.

Do ponto de vista epistemológico, observa-se o empreendedorismo como fenômeno social, do qual se busca apreender, pela visão de membros de empresas familiares, a manifestação conjunta desses fenômenos explicados pelas



categorias teóricas da aprendizagem, mudança e inovação em associação com o capital social familiar. A problematização desta pesquisa envolve a identificação dessas relações no âmbito de trabalhos científicos, levando à formulação de hipóteses sobre a relação entre estas variáveis, em uma perspectiva hipotético-dedutiva.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

As empresas familiares constituem um fenômeno social que deve ser observado pela relação dinâmica entre a família e a empresa. Ambas são organizações em si mesmas, marcadas por mudanças no ambiente social, cultural e econômico de um país e de uma região.

Ao se considerar essa organização familiar, pode-se inseri-la em uma situação social qualquer, podendo-se optar por várias óticas. Uma delas pode ser a análise do fenômeno, a partir da ótica do capital social associado à condição familiar, que, neste caso, é denominado de capital social familiar.

O fenômeno do capital social pode ser considerado um elemento que potencializa a condição empreendedora, seja de famílias consideradas isoladamente, seja de empresas familiares. Assim, parte-se desse conceito, associado às variáveis consideradas dele dependentes, a aprendizagem, a mudança e a inovação, para conceber a ideia de que este tipo de capital leva à configuração de empresas familiares empreendedoras

#### **3.1 Capital social**

A teoria do capital social é a base para compreender o capital social familiar que surge na sociologia e, atualmente, permeia diversos campos do conhecimento. O capital social constitui uma categoria que apreende uma realidade observada no campo de uma sociedade. No campo da administração, a noção de capital social está vinculada à eficiência para as organizações que o desenvolvem, pois é um capital intangível, presente em meio às relações (ARRÈGLE; VERY; RAYTCHEVA, 2002; BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973).

A noção de capital social, por um lado, é vista como um recurso coletivo presente na comunidade e na sociedade, como discutido por Putnam (2007) e, por outro, a noção de ativo individual, como apresentado por Bourdieu (2009). A noção de capital social é utilizada para identificar os recursos existentes nas relações entre as pessoas (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006).

Capital social para Putnam (2007, p. 177) é construído a partir de “(...) organizações sociais, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e cooperação com vista a benefícios mútuos”. Ou ainda, como “um conjunto de laços e normas de confiança e reciprocidade contidas numa comunidade ou organização que facilitam a produção de capital físico e capital humano”.

Para Putnam (2007), o capital social é medido pela participação da população em assuntos públicos, ou seja, a natureza da vida cívica, denominada “comunidade cívica”. Nesse sentido, fazendo um paralelo com os negócios familiares, é o envolvimento entre os membros da família com os diversos atores sociais, no sentido de discutir, participar e agir em prol do bem público, da vida em comunidade, gerando produtos e serviços que atendam à demanda desse grupo (BARTLET, 2009). Para Putnam (2007, p. 95), “o reconhecimento e a busca perseverante do bem público ocorrem à custa de todo interesse puramente individual e particular”.

O capital social manifesta-se por diferentes formas, como por meio de laços fortes (GRANOVETTER, 1973), os quais são difíceis de penetrar. Nesse caso, podem ser citados os exemplos da família, da religião, da comunidade. Apesar de promoverem certa dificuldade de penetração, aumentam a facilidade de transação no mercado, gerando confiabilidade. O capital social também ocorre em mercados nos quais existe um laço tão forte de confiança entre os atores que gera uma sensação de complementaridade, no sentido de que se determinada empresa não produz ou trabalha com certo produto, existirão na

rede outras empresas que o farão (ARRÈGLE et al., 2002; COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1973).

O capital social não é tangível (COLEMAN, 1988); ele acontece em meio às relações entre as pessoas. É muito difícil de ser analisado empiricamente, apesar de representar algo de extremo valor produzido por determinado grupo (COLEMAN, 1988). É como se A fizesse algo por B e, no futuro, B deverá recompensar a A por aquilo que fez, gerando certa obrigação de B em relação a A.

A posição de um determinado indivíduo na sociedade é definida pelo lugar que ele ocupa nos diferentes campos, quer dizer, na distribuição de poderes, ou seja, o capital econômico, o cultural, o social e o simbólico (BOURDIEU, 2009). Contudo, o econômico, segundo Bourdieu, tende a impor sua estrutura aos demais capitais.

O capital social cria valor por meio de conexões entre os indivíduos, o que é desenvolvido por meio de redes de relação, as quais se consolidam com o passar do tempo (ARRÈGLE et al., 2007; HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006). A confiança e a reciprocidade são as bases desta relação.

Quatro fatores influenciam o desenvolvimento do capital social (Figura 1). São eles: **estabilidade** – o que acontece com o tempo, gerando o acúmulo de boa vontade, conforme menciona Bourdieu (2009), além de confiança e normas de cooperação; **interação** – são as relações entre as pessoas ao longo do tempo; **interdependência** entre os membros da rede e *embeddeness*, ou enraizamento – são os contatos fortes entre os diversos atores, o que, conseqüentemente, deve seguir uma norma de comportamento (ARRÈGLE; VERY; RAYTCHEVA, 2002 e ARRÈGLE et al., 2007).

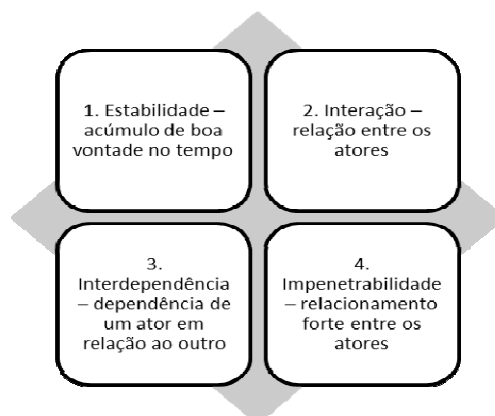


Figura 1 Fatores que influenciam o desenvolvimento do capital social

O capital social vai elevando-se na medida em que ocorre interdependência mútua entre os atores (ARRÈGLE et al., 2007) e ele não é finito e nem desgasta (BOURDIEU, 2009). É uma moeda simbólica que pode ser usada pelos indivíduos sempre que for preciso, na medida em que eles cooperam também.

O capital social gera benefícios de informação (BURT, 1992), ou seja, as pessoas que fazem parte de uma rede social passam a ter acesso a informações que sem ele não seria possível obter. As redes esparsas favorecem a inovação na medida em que os contatos não são redundantes, enquanto as densas favorecem a cooperação, a confiança e a reciprocidade (BURT, 1992). Em redes esparsas, é comum a formação de buraco estrutural, que é quando ocorre uma relação não redundante entre dois contatos. A “máxima eficiência” em uma rede social é quando cada novo contato não tem relação alguma com os contatos já existentes, enquanto uma rede com “mínima eficiência” é aquela que existe quando os novos membros já têm relação com os contatos existentes (BURT, 1992).

Os vínculos entre os diversos atores são diferenciados por laços fortes e laços fracos. Os laços fortes, os quais estão presentes nas relações de parentesco e amizade íntima, são menos importantes do que os vínculos fracos, como

conhecimentos e afiliação em associações secundárias, para sustentar a coesão comunitária e a ação coletiva (GRANOVETTER, 1985). Os vínculos fracos têm maior probabilidade de unir membros em pequenos grupos diferentes do que os vínculos fortes.

Considerando as relações dos gestores familiares com os diversos *stakeholders*, é fundamental um equilíbrio entre laços fortes e fracos, em que um complementa o outro, pois os extremos geram familismo (laços fortes) e atomismo social (laços fracos). Nesse sentido, o fortalecimento dos laços fortes, em um primeiro momento, é importante para a formação de uma base forte. Em seguida, torna-se necessária a presença de laços fracos para ampliar o raio de confiança entre os diversos atores. A competitividade e o diferencial da empresa familiar vêm sendo discutidos pelas relações existentes entre a família e os *stakeholders* (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005) na solidificação do senso da família (ENSLEY; PEARSON, 2005) e na fortificação da reputação da família junto à sociedade (ERDEM; BASER, 2010). Por outro lado, existe uma preocupação vinculada ao não crescimento da empresa familiar, uma vez que ela se fecha em uma rede densa (BURT, 1992), impedindo a entrada de novas ideias.

O capital social é a base para discutir o capital social familiar, o qual se origina no âmbito da família, a partir das relações estabelecidas entre o fundador, a família, a comunidade, os clientes e os colaboradores, criando uma rede familiar, a qual, segundo Arrègle, Very e Raytcheva (2002), Arrègle et al. (2007), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lima, Andrade e Grzyboviski, (2005), Soreson e Bierman (2009), é fonte de vantagem competitiva sustentável para o negócio familiar, transformando a empresa em uma empresa familiar empreendedora.

### 3.1.2 Capital social familiar

O capital social familiar é discutido, na academia, por vários autores. Lima, Andrade e Grzyboviski (2005) argumentam que a diferença nos processos de sucessão ocorreram pela presença do capital social entre os membros da família. Borges, Lima e Tavares (2008) também utilizam esse posicionamento, afirmando que o capital familiar, no caso estudado, gerou confiança e cooperação entre irmãos durante o processo de sucessão. Lima (2010) ampliou a visão sobre o capital social, o qual não favorece apenas o processo de sucessão, mas todo o desempenho organizacional, sendo capaz de gerar inovações e vantagens competitivas pela formação de redes familiares. Andrade et al. (2010) identificaram sete fatores relacionados ao capital social familiar, formados pelo capital social e pelo capital humano. Andrade et al. (2011) desenvolveram um modelo para analisar a influência do capital social nas práticas de aprendizagem, inovação e mudança em empresas familiares. Andrade et al. (2012) testaram um modelo para mensurar a influência do capital social nas práticas de aprendizagem, inovação e mudança em empresas familiares.

Aldrich e Cliff (2003) apresentam um modelo para discutir a influência da família na criação de um novo empreendimento e, entre os conceitos discutidos, agrega-se valor aos laços fortes existentes no seio da família, os quais são recursos potenciais para a criação de novos empreendimentos.

Erden e Baser (2010) não discutem especificamente o capital social familiar, mas sim a cultura familiar, porém, muitos elementos presentes na cultura influenciam a formação do capital social familiar, como a confiança, o comprometimento e a justiça.

Ensly e Pearson (2005) utilizam a teoria de comportamento de grupo para discutir a sinergia presente entre os membros da família que atuam na empresa. Também não abordam diretamente o capital social familiar, porém,

afirmam que o senso da família gera sentimentos de coesão, compartilhamento e consenso estratégico. Nesse sentido, se aproximam do conceito de capital social familiar apresentado por Arrègle et al. (2007), Bartlett (2009), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) e Sorenson et al. (2009). Eles apresentam o capital social como alternativa para reformular a relação entre a organização e a sociedade em que a empresa está inserida. A partir dos vínculos estabelecidos, é possível gerar inovações, de acordo com os interesses da comunidade, proporcionando benefícios para a própria empresa.

Trevinyo-Rodrigues e Bontis (2010) desenvolveram um modelo articulando o capital social familiar como fonte propulsora de transferência de conhecimento. Estes autores argumentam que a aprendizagem organizacional é influenciada pela força dos laços familiares existentes nas primeiras gerações, quando os laços são fortes poucos conhecimentos são diferentes; já na segunda e na terceira geração, quando a rede familiar é ampliada por meio dos laços fracos entre os membros originários de diversas famílias, existe a inserção de novos conhecimentos.

Chrisman, Chua e Sharma (2005) apontam uma tendência para estudos que buscam compreender a influência do capital social na longevidade e na competitividade das empresas familiares. A problemática do capital social familiar vai diferenciar o desempenho entre as empresas familiares pela qualidade das relações entre os membros de uma família e destes com a comunidade.

O capital social familiar é a soma do capital humano, do capital social e do financeiro (Figura 2). O capital social familiar acontece quando os recursos da família ou seus ativos superam o passivo; são recursos no seio da família que podem ser disponibilizados para a empresa (SORENSEN; BIERMAN, 2009). O capital humano atribui um valor para cada indivíduo, e esse valor é utilizado para o crescimento da empresa dentro das medidas políticas e pragmáticas de



cada gestão empresarial. O capital social são as relações estabelecidas entre as diversas pessoas que compõem os diferentes grupos. O capital financeiro está relacionado à quantidade de recurso financeiro que determinada pessoa possui e pode ser representado por títulos, obrigações, certificados e outros papéis que rapidamente são convertidos em dinheiro (Figura 2).

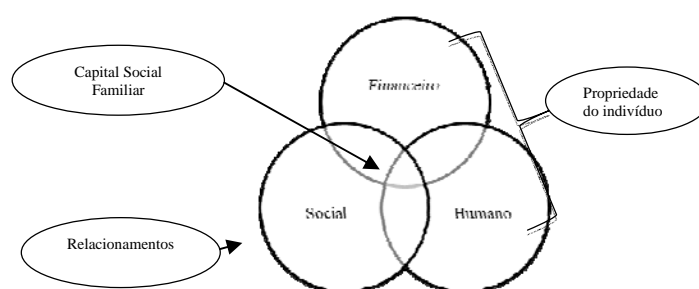


Figura 2 Capital social familiar

Fonte: adaptado de Soreson e Bierman (2009) e Burt (1992)

Na Figura 3 apresenta-se a concepção de Hoffman, Hoelscher e Soreson (2006) sobre o capital social familiar, enfocando as relações pessoais que os membros da família desenvolvem entre si e com a comunidade, os clientes e os colaboradores, por meio de uma história de interação familiar. O capital social familiar cria valor por desenvolver conexões entre os indivíduos, por meio de redes de relacionamento, as quais são desenvolvidas e fortalecidas com o passar do tempo. A confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo e o ponto de vista familiar são elementos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento dessa rede familiar, na medida em que acontecem ou não no âmbito da família.

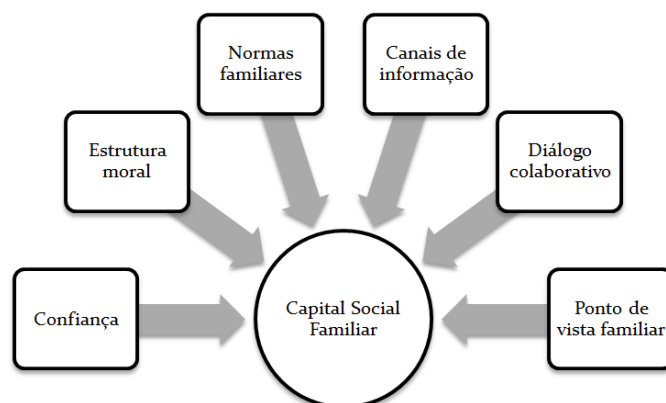


Figura 3 Elementos que compõem o capital social familiar

A confiança coletiva é desenvolvida e percebida pelas relações entre os membros da família, por sentirem prazer em trabalhar, tanto pela empresa quanto pela família, pois ambas trabalham por eles (membros) (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006). O desenvolvimento do mecanismo de confiança gera a cooperação e a colaboração (SORENSON et al., 2009), as quais são utilizadas para facilitar a resolução de problemas. A confiança é uma qualidade capaz de potencializar o ativo organizacional. Soreson e Bierman (2009) afirmam que as relações positivas entre os membros de uma família geram laços fortes (GRANOVETTER, 1973) de confiança, os quais poderão promover a cooperação, sendo fonte de capital social familiar para a empresa. Por outro lado, sentimentos negativos e conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento desse capital, comprometendo o funcionamento organizacional.

A estrutura moral (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006), a infraestrutura moral (SORESON; BIERMAN, 2009) e o senso familiar (ENSLY; PEARSON, 2005) representam o relacionamento entre os membros da família e a relação destes com a comunidade. Ou seja, tanto as crenças como os valores de uma família podem causar impacto tanto positivo quanto negativo

sobre a comunidade em que está inserida. A infraestrutura moral é o conjunto de crenças que envolvem a família, a empresa e a comunidade (SORENSEN et al., 2009). O senso familiar (ENSLY; PEARSON, 2005) é a coesão, o consenso e o compartilhamento de uma visão estratégica comum que é fortalecida pelos laços fortes de parentesco.

As normas familiares são um instrumento utilizado para facilitar o controle social do negócio familiar (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006). Ela está enraizada na cultura da família. No conjunto dessas normas, as quais podem ser explícitas ou tácitas, estão presentes as obrigações e as expectativas de cada membro da família. Normas familiares efetivas conduzem para obrigações e expectativas que podem ser vistas como uma interação positiva entre os membros da rede familiar (TREVINYO-RODRIGUES; BONTIS, 2010). A rede familiar é formada por um grupo de pessoas com grau de parentesco, os quais se unem pela identificação com um passado comum (TREVINYO-RODRIGUES; BONTIS, 2010). A presença de laços fortes entre os membros da rede familiar facilitam a confiança; por meio dela torna-se possível a transferência de conhecimento dentro da rede familiar e a sua ausência a compromete. A reputação e a respeitabilidade estão presentes nas normas familiares e representam a expectativa relativa dos membros de fora da rede, em relação à conduta futura da empresa. Tanto a reputação como a respeitabilidade são elementos que possibilitam a redução dos custos de transação, na medida em que o oportunismo entre as relações tende a diminuir em função do grau de confiança e respeitabilidade desenvolvida entre os diversos atores das redes (Figura 3).

Os canais de informação ocorrem a partir de duas polaridades, que são os canais internos e os externos (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006). Os internos relacionam-se com o diálogo existente internamente na família, o qual pode ser identificado por passeios com os seus membros e da

rede de relacionamento familiar. Os canais externos constituem a relação do negócio familiar com o ambiente externo, os quais são evidenciados pela participação dos membros da família em organizações externas. Os dois mecanismos em interação geram uma rede de relacionamento, a qual fortifica o capital social familiar (Figura 3).

O diálogo colaborativo é um mecanismo utilizado na resolução de problemas, por meio da comunicação, pois busca um entendimento comum sobre determinada questão ou objeto (SORENSEN et al., 2009). O diálogo não envolve necessariamente uma decisão imediata, mas uma reflexão e ou o esclarecimento das próprias crenças de um determinado grupo, o que pode resultar em um novo compartilhamento de crenças, por meio do diálogo. O diálogo colaborativo é útil na solução de problemas que levam a acordos mutuamente benéficos, envolvendo a noção de colaboração e cooperação (SORENSEN et al., 2009). No empreendimento familiar, o diálogo colaborativo visa ganhar a compreensão e a clarificação de crenças profundamente enraizadas, as quais influenciam as decisões cotidianas (SORENSEN et al., 2009). O diálogo colaborativo é um mecanismo que desenvolve a consciência comum de uma família. Em contraposição a ele têm-se decisões centradas nos proprietários, quando impõem suas crenças e seus valores como plenamente satisfatórios e autossuficientes (Figura 3).

O ponto de vista da família é semelhante ao ponto de vista moral (SORENSEN et al., 2009) e está relacionado com uma normativa ética. Ele é desenvolvido pelo diálogo colaborativo, por despertar e provocar a percepção moral (Figura 3).

Para construir ou sustentar o capital social familiar, as famílias criam estratégias, como reuniões periódicas, formação de conselhos e documentos de colaboração, os quais formalizam suas crenças e valores (SORENSEN; BIERMAN, 2009) (Figura 4). Esses elementos ajudam a sustentar a confiança

coletiva. A família com estoque de capital social familiar pode aplicá-los nos negócios, além de funcionar como iniciativa para a abertura de novos empreendimentos.

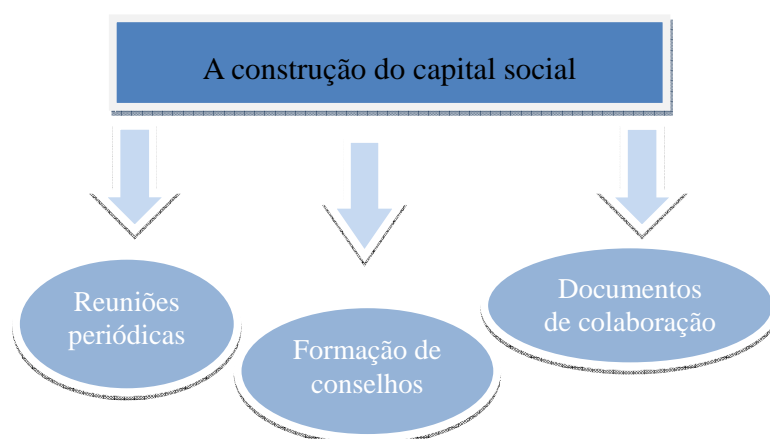


Figura 4 Estratégias para sustentar o capital social familiar  
Fonte: adaptado de Sorenson e Bierman (2009)

O desenvolvimento do capital social familiar proporciona aos membros que conduzem os negócios uma alternativa para lidar com práticas de aprendizagem e inovação, as quais são influenciadas por mudanças ocorridas no contexto interno ou externo à organização. Os laços fortes de capital social familiar promovem vantagem competitiva para a empresa familiar, na medida em que desenvolvem uma competência difícil de ser copiada, pois ocorrem nas relações de confiança e de reciprocidade entre as pessoas, facilitando o processo de sucessão. Por outro lado, os laços frágeis de capital social familiar geram falta de confiança e de reciprocidade entre os membros da família, comprometendo a sustentabilidade da empresa familiar, como também a capacidade de inovar, de mudar e de aprender.

Torna-se evidente que o capital social é uma categoria ampla, remetendo ao coletivo e ao social. As famílias inseridas em uma dada coletividade desenvolvem o capital social, considerado como capital familiar. No caso de famílias empresárias, essa capacidade de acumulação de capital social familiar remete à sua dinâmica interna e externa das relações entre os membros da família e destes com a comunidade, inseridos em seus contextos empresariais. De um lado, quando se observam os membros de uma família interagindo no âmbito de uma empresa, o capital social pode ser aprendido nas relações de certos agentes da família, predecessores e sucessores, em suas interações. Na perspectiva de Borges (2009) e Borges e Lima (2009), aspectos como aceitabilidade, credibilidade e confiança tornam-se centrais para marcar o processo de sucessão em empresas familiares. Tais categorias de análise de processos sucessórios em empresas familiares, desenvolvidas por Bayad e Barbot (2002), coadunam com a perspectiva de capital social familiar desenvolvida por Arrègle et al. (2007).

As famílias que acumulam capital social familiar teriam melhores condições de se inserir em um ambiente de negócios. Essa reprodução do capital social dependeria da forma como futuros sucessores se inseriram nas empresas, de modo que o vigor competitivo ao longo do tempo configuraria a constituição de empresas familiares empreendedoras (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005). Portanto, empresas familiares empreendedoras teriam maior sustentabilidade pela manutenção de alto capital social familiar. Esse trânsito em uma dada coletividade, marcado pela permanência dessas empresas, pode igualmente ser verificado pela configuração de processos de sucessão empreendedora (BORGES, 2009), que se verificaria pelo fato de sucessores de empresas familiares desenvolverem ações intraempreendedoras (CRAMER, 2002), marcadas por promoção de inovações, criação de valor, competitividade e crescimento.

Verifica-se, portanto, que a sustentabilidade de uma organização pode depender de treinamento e da aquisição de competências (BAYAD; BOUGATTAS; SCHIMMITT, 2006). Empresas podem se beneficiar de contextos inovadores, porém, não há independência entre processos internos e externos, pois não somente o contexto, mas internamente à empresa ou à organização, cria-se espaço para práticas de formação de competências. Essa aquisição de competências constitui um processo amplo de aprendizagem individual e organizacional, e, ao mesmo tempo, sua aquisição permite práticas inovadoras (LAVIOLETTE; LOUE, 2006). Filhos sucessores em empresas familiares, tanto em grandes como em pequenas empresas, ao agirem de forma inovadora ou criando novos negócios, configuram o fenômeno do intraempreendedorismo, que são práticas que levam à inovação (ANTOCINC; HIRSCH, 2001).

A sustentabilidade de empresas familiares em dado contexto social e econômico, associada ao capital social, dependeria, portanto, da construção de um processo sucessório marcado pela inovação. Seriam ações empreendedoras dos sucessores que marcariam esse processo denominado de “sucessão empreendedora” (BORGES, 2009). Os processos de mudança organizacional envolvendo inovações e aprendizagem caracterizam tais ações. Assim, as ações de encaminhamento da sucessão, os processos diferenciados de formação de sucessores, a condução do processo de transmissão patrimonial e gerencial, e o papel do fundador ou predecessor passam a constituir diferentes vertentes das opções de ações empreendedoras, pelas possibilidades de impulsão dessas empresas, cabendo observar aí o fenômeno do intraempreendedorismo. Essas seriam empresas familiares empreendedoras.

### 3.3 Aprendizagem em empresas familiares

Os estudos sobre aprendizagem estão disseminados em diversos campos do conhecimento, pois qualquer transformação ou mudança passa pela “necessidade” de um novo aprender.

Alguns modelos foram desenvolvidos para explicar como a aprendizagem é processada e inserida no contexto organizacional. O modelo de transferência de conhecimento proposto por Trevinyo-Rodrigues e Tàpies (2006) e Trevinyo-Rodrigues e Bontis (2010) enfoca o processo de sucessão e as relações internas e externas dos membros da família, envolvendo questões relativas aos laços de parentesco e às emoções. Tran e Jones (2008) desenvolveram um modelo conceitual de aprendizagem baseado na cultura organizacional de aprendizagem, para explorar seus impactos sobre os programas de inovação. Estes autores argumentam que a aprendizagem sofre influências internas e externas à organização, o que pode também influenciar o processo de inovação. Hansen, Nohria e Tierney (1999) desenvolveram um modelo para demonstrar como ocorre a transferência de conhecimento nas organizações. A partir dos anos 1990, os principais ativos de uma organização passaram a ser os “ativos intelectuais”, por isso a necessidade de controlar e conhecer os processos de aprendizagem.

Ortiz et al. (2008) estudaram o processo de inovação dos agricultores por meio da aprendizagem interativa que segue uma linha muito próxima da aprendizagem experimental e envolve a participação de todos os indivíduos no processo.

Dess et al. (2003) argumentam que é por meio do conhecimento que as organizações inovam. Estes autores utilizam o conceito de “aprendizagem adquirida”, baseada no conhecimento que é público, já existente, a qual é fácil de ser imitada e a “aprendizagem experimental” como um conhecimento único e



raro, difícil de ser imitado, o qual cria vantagem competitiva para as organizações.

Kenny (2006) desenvolveu um modelo teórico para discutir a mudança estratégica a partir da aprendizagem, utilizando uma linha semelhante à de Dess et al. (2003), Buckler (1996) e Birdthistle (2008), quando classifica a aprendizagem behaviorista (transferência formal de conhecimento) e a construtivista (baseada na experiência). Este autor afirma que, em ambientes racionais/deliberados, a certeza e a aprendizagem behaviorista e de circuito único se aplicam de forma adequada (ARGYRIS; SCHON, 1978); já em ambientes emergentes existe uma necessidade constante de adaptação, pois a realidade é socialmente construída. Neste caso, a aprendizagem construtivista ou aquela em circuito duplo seriam mais adequadas.

Garavan (1997), Graham; Nafukho (2007) e Örtenblad (2001) desenvolveram estudo buscando diferenciar a aprendizagem organizacional e as organizações de aprendizagem; alguns desenvolvem modelo teórico e outros aplicam um modelo testando uma realidade empírica (Quadro 1). A aprendizagem organizacional baseia-se na transferência do conhecimento, enquanto uma organização de aprendizagem fundamenta-se na expansão constante do conhecimento, pelo desenvolvimento da capacidade dos indivíduos criarem e recriarem o futuro (SENGE, 1990).

No Quadro 1 estão sintetizados os principais pontos em relação à aprendizagem organizacional e à organização de aprendizagem. A organização de aprendizagem é aquela em que o aprendizado acontece de modo coletivo, estimulado pela interação e pela ação dos indivíduos que a compõem, gerado pela capacidade que cada indivíduo tem de aprender, caracterizando-se por ser um aprendizado natural, a partir do qual é possível normatizar procedimentos. Já a aprendizagem organizacional acontece em organizações que reconhecem a importância de se aprender novas práticas, contudo, não existe uma necessidade

de interação e socialização, como ocorre nas organizações de aprendizagem. A aprendizagem organizacional é descritiva, ou seja, preza pela criação e a compreensão de cada processo, os quais são capazes de gerar o desenvolvimento organizacional. O foco da aprendizagem organizacional é voltado para a explicação e a descrição, pois vislumbram a melhor maneira de executar uma determinada função (GARAVAN, 1997; GRAHAM; NAFUKHO, 2007; ÖRTENBLAD, 2001).

Quadro 1 Diferenças entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional

<b>Organização de aprendizagem</b>	<b>Aprendizagem organizacional</b>
Normativa	Descritiva
O aprendizado é coletivo	Foco na natureza e na compreensão dos processos
Ação, criação e expansão da capacidade da organização aprender	Criação de modelos e processos para o desenvolvimento da atividade organizacional
O aprendizado é natural	Explicativa, quantitativa

Fonte: Adaptado de Birdthistle (2008); Garavan (1997); Graham; Nafukho (2007) e Örttenblad (2001)

A aprendizagem organizacional é fonte de vantagem competitiva, além de propulsora da prosperidade organizacional, uma vez que, por meio dela, a inovação pode acontecer. As empresas familiares estão inseridas em uma sociedade baseada no conhecimento, o que gera constantes períodos de mudança.

A aprendizagem organizacional é discutida a partir de duas correntes principais, que são a cognitivista (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999; SENGE, 1990) e a socioprática (GARAVAN, 1997; ÖRTENBLAD, 2001; SOUZA-

SILVA; SCHOMMER, 2008). A primeira tem um foco mais centrado no indivíduo como o responsável integral pelo processo de aprender e a segunda tem uma perspectiva histórica baseada nas relações entre os indivíduos, caracterizando a aprendizagem como um caráter mais coletivo.

A aprendizagem, para Polanyi (1973), ocorre no indivíduo, sendo denominada conhecimento tácito (pela experiência), e permanece com ele até o momento em que é partilhada com outros indivíduos. A transformação de um conhecimento tácito em explícito ocorre por meio da elaboração de documentos, ou seja, por algum tipo de codificação.

A aprendizagem ocorre não somente na mente das pessoas, mas, fundamentalmente, nas relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática, por meio da qual intercambiam experiências, conhecimentos e significados (GARAVAN, 1997; ÖRTENBLAD, 2001; SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). Ela ocorre em diferentes campos, que são: aprendizagem individual, no processo ou no sistema, na cultura, no gerenciamento do conhecimento, no desenvolvimento contínuo, na criatividade e na inovação.

Na perspectiva de Merriam e Caffarella (1999), a aprendizagem pode ser compreendida a partir de cinco orientações teóricas: a behaviorista (foco no comportamento observável e não nos processos internos de pensamento); a cognitivista (o homem não é um ser passivo, mas sim aquele que organiza eventos e procura lhes dar significado); a humanista (a aprendizagem adota a perspectiva do potencial humano para o crescimento, em que as pessoas podem controlar o seu próprio destino, possuem liberdade para agir e um potencial ilimitado para o desenvolvimento); a da aprendizagem social (as pessoas aprendem por meio da interação com outros indivíduos em contextos sociais) e a construtivista (não é uma única teoria, mas um conjunto de perspectiva, em que a aprendizagem é um processo de construção de significados, ou seja, é como as

peças constroem sentido, a partir de suas experiências, o que é influenciado pela estrutura de conhecimento prévio).

Com um enfoque reducionista, todas estas abordagens se encaixariam dentro da polarização apresentada no Quadro 2. Ou seja, no âmbito da aprendizagem ensinada, a melhor orientação teórica é a behaviorista, por focar no ensinamento de teorias já existentes como a melhor forma de ensinar, em que a responsabilidade pelo aprendizado está centrada no professor, o qual é responsável por motivar o aluno. A aprendizagem descoberta sufoca a motivação intrínseca, pois gera baixa responsividade por parte do aluno. Já a aprendizagem descoberta encaixa-se nas orientações cognitivas, humanistas, sociais e construtivistas, em que o aluno passa a ser agente no processo de aprender e busca experimentar e descobrir novas práticas e teorias, a fim de solucionar problemas. Esse tipo de aprendizagem apresenta como vantagens a criatividade e a inovação, na medida em que se buscam novas alternativas para resolver determinados problemas, em vez de ficar replicando práticas pré-definidas. Porém, como não há um controle exato da solução para o problema, gera-se um risco maior, pelo fato de a prática desenvolvida não representar a eficiência desejada (BARTLET, 2009).

Quadro 2 Aprendizagem ensinada e descoberta

	<b>Ensinada (adquirida/ codificada/formal)</b>	<b>Descoberta (experimental/ personalizada/informal)</b>
Modelo	Aprender a teoria na investigação. Testes de aplicação. Ensinar aos outros até que uma melhor teoria seja desenvolvida.	Identificar problemas. Experimentar para descobrir. Desenvolver a teoria. Mudar de comportamento. Aplicável em situações semelhantes
Foco	Centrada no professor. Aprendizagem gerida pela organização.	Centrada no aluno. Aprendizagem gerida pelo indivíduo
Motivação	Externo.	Interno.
Cultura	Controle burocrático.	Poderes autônomos.
Bases teóricas	Escola behaviorista – Skinner. Determinismo.	Escola construtivista. Livre vontade.
Vantagens	Baixo risco, responsividade	Criatividade, inovação, conformidade com os clientes.
Desvantagens	Pode sufocar a motivação intrínseca. Pode causar reações pré-definidas/condicionando barreiras para mudar e aprender	Pode incidir sobre os objetivos pessoais e não organizacionais. Maior risco de falha.

Fonte: Adaptado de Bartlett (2009)

Para que ocorra a aprendizagem organizacional, primeiro é necessário que a mesma aconteça no âmbito individual. Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo de conversão do conhecimento que auxilia na compreensão do processo de criação e no gerenciamento do mesmo no interior da empresa. De acordo com o modelo, o novo conhecimento é criado a partir do compartilhamento, ou seja, da interação social entre os conhecimentos tácitos e os conhecimentos explícitos já existentes na organização.

No que tange ao conhecimento tácito (POLANYI, 1973), este é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento (DESS et al., 2003). Significa o conhecimento pessoal enraizado nas ações e na experiência individual e envolve crenças pessoais, perspectivas e valores (DESS et al., 2003). *Insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria.

Kogut e Zander (1992) descrevem o conhecimento tácito como know-how, como a habilidade ou expertise aprendida e/ou adquirida por alguém para fazer algo de maneira fácil e eficiente. Já o conhecimento explícito é codificado, formal, sistemático. Ele pode ser expresso em números e palavras e é facilmente comunicado e compartilhado. Refere-se a procedimentos, patentes, projetos e especificações. Para os mesmos autores, esse é o tipo de conhecimento que pode ser transmitido sem perda de integridade, dado que as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas.

Para Buckler (1996), a aprendizagem envolve um ciclo que começa pela ignorância, passa pela consciência, pelo entendimento (conhecimento), o compromisso, o interesse (curiosidade), o decreto (melhorias reais em equipe), finalizando com a reflexão, momento em que todos os resultados e teorias são avaliados. Para Buckler (1996), é nesse momento que o aprendizado real acontece.

O que determina o sucesso de uma organização é a sua capacidade de transformar o conhecimento existente no plano das ideias em conhecimento aplicado à produção e/ou ao mercado (BIRDTHISTLE, 2008; BUCKLER, 1996; DESS et al., 2003; KENNY, 2006). Cabe à empresa, portanto, não só gerar novos conhecimentos, mas também organizar o conhecimento que ela já detém e torná-los aplicáveis (KOGUT; ZANDER, 1992). Nesse sentido, é importante identificar como o conhecimento individual pode ser transformado em uma propriedade coletiva da empresa e descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado (BUCKLER, 1996; TRAN; JONES, 2008). Essa perspectiva é resgatada por Figueiredo (1993) em seu modelo conceitual. O autor ressalta a importância dos mecanismos de conversão dos conhecimentos individuais em organizacionais para o processo de aprendizagem das empresas. Segundo ele, não basta adquirir conhecimentos interna ou externamente; é preciso também codificar e socializar esses conhecimentos.

A aprendizagem é uma alternativa à reformulação dos valores que suportam a grande maioria das práticas organizacionais vigentes. Em sua base está a transformação da visão **unidimensional** do ser humano - criada para dar suporte às necessidades de estabilidade e previsibilidade da burocracia - em uma nova visão de **totalidade**, que reconhece no homem sua consciência crítica, sua inteligência e suas necessidades de autorrealização, criando oportunidades para que suas habilidades e potencialidades afluam no espaço de produção (ROGLIO; SELIG, 1998). Ela envolve um conhecimento compartilhado sobre a missão e a visão da organização. A aprendizagem envolve experimentar, avaliar e aplicar (ORTIZ, 2008), contudo, nem sempre isso é valorizado nas relações internas e externas à organização.

A aprendizagem nas empresas familiares ocorre pela presença de líderes capazes de desenvolver uma cultura de aprendizagem baseada na infraestrutura moral da família, sustentada pelo acúmulo de capital social familiar.

Os líderes são o fundador ou os filhos do sucessor, os quais desenvolvem ações direcionadas ao processo de aprendizagem, buscando adaptar as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo, apresentando como produto inovações em processo/produtos/serviços.

O processo de aprendizagem organizacional em empresas familiares ainda é pouco estudado e apresenta uma tendência para o aprendizado da sucessão (GRZYBOVSKI, 2007; LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005). Por outro lado, a questão da aprendizagem propriamente dita é apresentada de modo superficial com uma necessidade de adequação das empresas familiares permanecerem competitivas e, ao mesmo tempo, buscarem por algum tipo de inovação (FORGES; HAMEL, 2000; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTTI, 2002; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009;).

Ramos e Helal (2010) desenvolveram um trabalho com o objetivo de verificar como ocorre a transferência de conhecimento nas empresas familiares, por meio da aplicação do modelo de personalização e codificação desenvolvido por Hansen, Nohria e Tierney (1999). Emmendoerfer e Helal (2008) buscaram compreender e analisar o processo de geração de ideias e de criação de novos produtos em organizações familiares, em estudo que aborda tanto questões vinculadas à aprendizagem quanto à inovação e à mudança.

Existe uma polarização entre os diversos autores para categorizar a aprendizagem. Birdthistle (2008) estudou as pequenas e médias empresas familiares, buscando identificar o potencial das mesmas para serem classificadas como organizações de aprendizagem. Para tanto, utilizou a noção de “aprendizagem formal”, que é aquela definida por uma estrutura curricular, com objetivos específicos e que podem ser adquiridos em aulas, seminários e



palestras. A outra seria a “aprendizagem informal”, que ocorre naturalmente sem que o indivíduo tenha consciência. É caracterizada como incidental, sem meta de formação, ou seja, a pessoa aprende fazendo.

Buckler (1996) argumenta que, para que uma organização seja bem sucedida, a capacidade de aprender precisa ser maior que a taxa de mudança. Ele tipifica a aprendizagem como “ensinada”, que é a que está pronta, tem origem no behaviorismo e a “descoberta”, quando o indivíduo aprende naturalmente. Ainda para o mesmo autor, a aprendizagem está intimamente ligada ao papel do líder e, assim, ele propõe um modelo para compreender como ocorre o processo de aprendizagem no interior das organizações, considerando o papel do líder.

A aprendizagem em empresas familiares ocorre pela experiência ou é adquirida por meio de cursos, palestras, livros e revistas. Ela é vista como uma fonte de vantagem competitiva e propulsora para a atividade organizacional. Nesse sentido, as empresas familiares que desenvolverem habilidades para aprender apresentarão um diferencial em relação às demais, uma vez que a organização desenvolve facilidades internas para lidar com as mudanças endógenas e exógenas, tornando-se aptas para inovar, sendo o capital social familiar catalisador desse processo.

O trabalho em grupo e a cooperação estimulam o diálogo e a solução de problemas, por meio da presença do capital social familiar, em que a cultura da experimentação também deve ser valorizada. Isso porque aprender é a habilidade de criar novos conhecimentos e *insights*, viabilizando o diálogo e a abertura que permitem aos indivíduos explicitar seus modelos mentais. As transformações e as mudanças geradas, tanto interna como externamente, serão incorporadas pela aprendizagem organizacional, pois é uma facilitadora da mudança, possibilitando e incentivando a inovação no interior das empresas familiares.

Consequentemente, a aprendizagem é uma categoria que remete a um processo “ensinado e descoberto”, para Buckler (1996); ela é “adquirida e experimental”, para Dess et al. (2003); “formal e informal”, para Birdthistle (2008); “codificada e personalizada”, para Hansen, Nohria e Tierney, (1999) e “behaviorista e construtivista”, para Kenny (2006). Os indivíduos que conduzem as empresa familiares podem desenvolver ou não a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é categorizada como ensinada ou adquirida, ou codificada, que é transmitida de uma geração para a outra (GRZYBOVSKI, 2007), presente nos livros, nas regras, em que existem um mestre e vários discípulos. Também é considerada como experimental, descoberta e personalizada, que é aquela em que o indivíduo é agente transformador e capaz de construir o seu aprendizado. No caso de empresas familiares empreendedoras, elas apresentam facilidade para aprender em meio às relações entre seus membros e a comunidade, bem como por meio de um conhecimento codificado no diálogo colaborativo, além das regras formalizadas que compõem a infraestrutura moral da empresa familiar.

As famílias com facilidade em apreender conhecimentos, práticas e processos apresentam um diferencial competitivo em relação às demais, o que nos remete a caracterizá-las com empresas familiares empreendedoras.

As empresas familiares empreendedoras são aquelas com estoque de capital social familiar voltado para práticas de inovação, mudança e aprendizagem, em que a taxa de aprendizagem deve ser maior que a de mudança para manter a sustentabilidade competitiva.

A sustentabilidade é conseguida pela presença de líderes intraempreendedores com facilidade de se adequar às mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo, em um processo de constante aprendizagem. Para tanto, é fundamental o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, a qual é instituída e disseminada pela regras e normas familiares sustentadas pelo

capital social familiar. O líder é o sucessor intraempreendedor, ou seja, aquele capaz de conduzir as práticas organizacionais baseadas na inovação, em função das mudanças ambientais (endógenas e exógenas).

### **3.4 Mudança em empresas familiares**

A mudança é alvo de interesse de estudo para as mais diversas áreas do conhecimento. Ela pode ser esporádica ou contínua, com pequenas ou grandes modificações. Enfim, é um fenômeno e multifacetado.

Mudança organizacional é o gerenciamento da complexidade ambiental e a seleção de contingências comportamentais e culturais para uma melhor adaptação. Conforme o ambiente muda, a organização busca mudar as contingências culturais e comportamentais internas para melhor se adaptar

A mudança não pode ser evitada ou ignorada pelas organizações, isto é, ela está arraigada e permeia toda a vida organizacional (PAPER; SIMON, 2005). Para Morgan (2009), a mudança pode ocorrer a partir de três lógicas distintas, consideradas como diferentes imagens da mudança, cada qual capaz de fornecer um meio de explicação de como a realidade organizacional pode estar embutida na própria lógica de mudança. A primeira baseia-se em algumas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas como sistemas que se autorreproduzem. Maturana e Varela (1980) são os autores desta teoria e baseiam seus argumentos na ideia de que os sistemas vivos são caracterizados por três aspectos principais: autonomia, circularidade e autorreferência, o que lhes confere a habilidade de se autocriarem ou de se autorrenovarem. Assim, cunharam o termo autopoiesis para se referirem a essa capacidade de autorreprodução por meio de um sistema fechado de relações. Maturana e Varela (1980) sustentam que o objetivo de tal sistema é reproduzir-se a si mesmo. Do ponto de vista autopoietico, a variação aleatória representa o

embrião da possibilidade que permite a emergência e a evolução de novas identidades para o sistema. Assim, a teoria da autopoiesis encoraja o entendimento da transformação ou da evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente. Em lugar de sugerir que o sistema se adapta a um ambiente ou que o ambiente seleciona a configuração do sistema que irá sobreviver, a autopoiesis enfatiza, principalmente, a maneira pela qual o sistema global de interações acaba por moldar o seu próprio futuro.

A segunda lógica da mudança relaciona-se com ideias da cibernética (MARUYAMA, 1963) e está encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares. A análise circular possibilita configurações mais ricas do sistema, além de uma nova forma epistemológica para a administração de sistemas complexos, mostrando a melhor compreensão dos processos que afetam a vida organizacional.

Maruyama (1963) desenvolveu uma metodologia para estudar a ideia de mútua causalidade, a qual focaliza o papel do *feedback* positivo e negativo no delineamento da dinâmica dos sistemas. Os *feedbacks* negativos indicam que uma mudança de determinada variável inicia uma mudança na direção oposta, as quais são importantes para explicar a estabilidade dos sistemas. Os processos de *feedback* positivo indicam que mais leva a mais e menos leva a menos. Ambos os mecanismos podem explicar as razões pelas quais os sistemas ganham ou preservam determinada forma e como essa forma pode ser elaborada e modificada com o tempo.

A terceira lógica sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos. Cada uma provê um modo de explicar como a realidade organizacional é explicável, formada e transformada por processos subjacentes com sua lógica particular. Para o autor, qualquer fenômeno implica e gera o seu oposto. Os opostos estão entrelaçados em um estado de tensão que também define um estado de harmonia e totalidade.

A filosofia taoísta enfatiza que todo o lado natural e a vida são determinados por este ciclo de idas e vindas, crescimento e declínio, tudo sendo o processo de tornar-se algo mais. Dessa forma, representa um documento que tem muito em comum com as modernas tentativas de se entender a dinâmica da transformação e da mudança.

A filosofia taoísta influenciou a visão de Hegel (1929) e, por conseguinte, Marx (1976). Dessa maneira, estes dois teóricos desenvolveram a visão dialética, segundo a qual o mundo evolui como resultado de tensões internas entre opostos, transformando-a em uma poderosa teoria da mudança social.

Assim, ela gera uma resistência, pois, a partir de um conjunto de forças opostas que geram o deslocamento para um novo patamar, que é a mudança, surge a resistência à mudança, que seria o resultado da tendência de um grupo ou de um indivíduo de se opor a essas forças sociais. Em outros casos, os interesses são divergentes na relação entre patrão e empregado (KILIMNIK, 1998); a resistência tem um lado negativo na medida em que possibilita uma reflexão prévia da ação e uma mudança pode ser aceita, rejeitada ou gerar indecisão.

A mudança em empresas familiares é vista como uma variável que permeia a análise ou está associada à inovação e ou à sucessão. É difícil separar mudança do conceito de inovação, porém, a inovação deve ser vista como o resultado ou o produto de uma transformação (mudança) ocorrida internamente ou externamente e a aprendizagem é o meio utilizado para lidar com a mudança e inovar.

O tema mudança, em empresas familiares, permeia o processo de sucessão (TILLMAN; GRZYBOVSKI, 2005; VERGARA; SANTOS-SILVA; GOMES, 2004) na medida em que, durante os ciclos de vida das organizações, as empresas familiares precisam se adaptar, criando novas possibilidades de

mercado em função do ambiente externo (GOMES; SANTANA; ARAÚJO, 2008; GONÇALVES, 2000; KENNY, 2006; MCADAM; REID; MITCHELL, 2010) e interno (FORGES; HAMEL, 2000; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009). Por outro lado, é necessário mudar os padrões da família (ALDRICH; CLIFF, 2003), associando-os a uma visão empreendedora, a qual agrega valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva para a empresa que a possui.

Pinto e Souza (2009) discutem a mudança organizacional em uma empresa familiar nomeando a mudança como “intencional”, resgatando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Seria aquela estratégia “deliberada”, que foi previamente planejada envolvendo redesenhos conscientes ou “descontínua”, que é nomeada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de emergente, que surge de modo inesperado. Reforçando, a mudança pode ocorrer de forma planejada ou emergente, ou seja, a organização, por meio de seus líderes, pode vivenciar uma mudança que foi planejada e prevista em termos de planejamento organizacional ou pode acontecer sem um planejamento prévio, em função de uma demanda do ambiente em que a organização está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Castro e Basques (2006) discutem o processo de mudança em empresas familiares e nomeiam a mudança como exógena e endógena. A mudança endógena é aquela que está relacionada com o ambiente interno da organização e envolve mudanças na estrutura formal, na hierarquia, na criação e/ou na extinção de funções; a exógena está vinculada ao ambiente externo, na medida em que surgem novas tecnologias e ações dos concorrentes (PORTER, 1992)

Rodsutti e Makayathorn (2005) identificaram alguns elementos que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente o processo. Entre eles estão a comunicação, a geração familiar que está à frente dos negócios, a propriedade, a estrutura familiar, bem como a política e a cultura nacional.

Consequentemente, a taxa de mudança imposta sobre as organizações deve ser menor do que a capacidade da empresa familiar de inovar, pois o inverso poderá comprometer a eficiência organizacional (BUCKLER, 1996).

Lima e Bressan (2003) afirmam que a intencionalidade, a relevância do impacto da mudança, a construção social da mudança, a temporalidade e a reposta ao ambiente são elementos que influenciam o processo de mudança. A complexidade do ambiente em que as empresas familiares estão inseridas faz com que, em alguns momentos, as empresas familiares sejam vistas em estado de inércia estrutural (HANNAH; FREEMAN, 1984), ou seja, apresentam dificuldades em mudar processos, estruturas, pensamentos e ações.

As transformações e modificações ocorridas ao longo do tempo, no contexto interno ou externo a uma empresa familiar, poderão ou não gerar inovações, por meio de um processo de aprendizagem contínuo, gerando impactos positivos ou negativos nos indivíduos que vivenciam o processo.

A mudança está baseada em uma visão dialética, a qual poderá ter sua origem no interior da organização (endógena) e ou externamente (exógena), a qual poderá ou não ser percebida e/ou incorporada pelos membros organizacionais.

A mudança envolve a quebra de um padrão de conduta dominante para que uma nova prática possa ser institucionalizada. A empresa familiar empreendedora é aquela conduzida por líderes com habilidades para desenvolver ações empreendedoras, as quais se relacionam com a flexibilidade organizacional, o que reflete em uma capacidade de reagir às mudanças, por meio de práticas de aprendizagem, as quais irão proporcionar diferentes tipos de inovação.

Consequentemente, a mudança é uma categoria que remete a uma transformação endógena ou exógena. A mudança endógena é aquela vinculada às modificações internas, como a necessidade de ampliação de mercado, de

aumento do número de serviços em função do interesse dos proprietários ou a entrada de um novo líder. A mudança exógena relaciona-se às transformações na empresa, geradas por uma demanda externa, na prática, a demanda por produtos ecologicamente corretos e socialmente sustentáveis. A mudança em empresas familiares influencia o desenvolvimento organizacional, podendo gerar inovação, a depender da cultura de aprendizagem que é praticada nas relações estabelecidas entre os líderes familiares.

Os líderes familiares desenvolvem habilidade para perceberem a velocidade e a necessidade da mudança, a fim de adquirir competências internas capazes de aprender e gerar a inovação, para se adaptar às mudanças ambientais, conduzindo à sucessão empreendedora.

### **3.5 Inovação em empresas familiares**

O discurso sobre inovação é amplo. Birdthistle (2008) argumenta que a inovação não está vinculada apenas à adoção de novas tecnologias (PANUWATWANICH; STEWART; MOHAMED, 2009), mas que existe inovação de conhecimento, contrariando o estudo desenvolvido por Doughertz (2004) que, apesar de ter consciência de outros tipos de inovação, defende a tecnológica.

Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009) ampliam o conceito de inovação argumentando que a mesma ocorre quando se desenvolvem ou implementam novas ideias, produtos ou processos, os quais geram maior desempenho e eficiência organizacional. McAdam, Reid e Mitchell (2010) concordam com os autores, além de apresentarem alguns indicadores de inovação: inovação em marketing, em tecnologia, em pessoas.

Dess et al. (2003) discutem a inovação a partir do conceito de “novos conhecimentos”, os quais são compreendidos como a institucionalização de uma



nova prática. O novo conhecimento gerado é denominado de “técnico”, quando aperfeiçoa produtos atuais e “integrativo”, quando se cria algo novo.

A inovação volta-se para uma mudança de atitude para resolver problemas ou para obter resultados inovadores (CABRAL et al., 2008). Ela é uma nova maneira de realizar determinado processo ou uma ação diferente que irá gerar valor na cadeia empresarial, por meio de novos conhecimentos e melhores soluções para determinado problema (BONTEMPO, 2008; MELLO; FREITAS; BARBOSA, 2008; SOUZA; CASTRO-LUCAS, 2010). Ela é parte do processo empreendedor e um requisito para a mentalidade empreendedora (BONTEMPO, 2008).

A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, além da organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (MANUAL DE OSLO, 2004; SCHUMPETER, 1985). Schumpeter (1985) complementa afirmando que a inovação é a entrada ou a criação de um novo mercado, o desenvolvimento de uma nova fonte de fornecedores de matéria-prima e mudanças na própria organização industrial.

As abordagens teóricas sobre a inovação já acumulam evidências empíricas que não permitem mais nenhuma dúvida sobre a capacidade inovadora das organizações (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Sundbo e Gallouj (1998) demonstram três abordagens: a “tecnicista”, baseada na concepção de que a inovação em serviços é resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens de capital; as “inovações ad hoc”, que ocorrem por meio de soluções interativas, ou seja, um novo "serviço básico" pode estar associado a inovações incrementais em "serviços periféricos" e, assim, esta abordagem identifica e define o que denomina trajetórias intangíveis dos serviços em contraposição às trajetórias

tecnológicas e a “integradora”, que se destaca pela tentativa de estabelecer uma teoria única da inovação que contemple tanto a indústria quanto os serviços, constituindo as conceituações necessárias para diferenciar suas especificidades.

As principais características de empresas inovadoras foram resumidas por Pettigrew et al. (2003, p. 6) da seguinte maneira: (1) descentralização radical da responsabilidade por resultados para as unidades operacionais; (2) redução no número dos níveis hierárquicos; (3) redução no papel do *staff* corporativo; a alta cúpula passa a concentrar-se em criar e disseminar conhecimentos; (4) mudança no estilo gerencial de ‘comandar e controlar’ para ‘facilitar e autorizar’; (5) sistemas sofisticados de comunicação interna (tanto formal quanto informal), horizontal e vertical; (6) uso extensivo de grupos *ad hoc* (interdivisionais e interfuncionais) focados em forças tarefas, em vez de estruturas organizacionais departamentalizadas e rígidas e (7) uso deliberado dos recursos humanos internos para a disseminação de conhecimento.

Sundbo e Gallouj (1998) propõem, de forma complementar, alguns tipos de inovação. Segundo eles, podem ocorrer quatro tipos de inovações, que são: (1) inovações de produto relacionados com o fornecimento de novo serviço, como, por exemplo, novo seguro ou nova linha de financiamento; (2) inovações de processo: relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço (*back office*) ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço (*front office*); (3) inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas ferramentas gerenciais ou novos modelos de gestão; (4) inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos em um mesmo mercado ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em que ela se insere.

O elemento chave para compreender a inovação é perceber a distinção entre produto, serviço e processo, pois uma inovação corresponde a uma mudança em um processo, em um produto ou em um método ou serviço.

As inovações por meio da identificação da capacidade dinâmica (EINSENHARDT; MARTIN, 2000) são rotinas estratégicas e organizacionais pelas quais os membros da cúpula organizacional alteram a base de recursos, aquisição e venda, integração e recombinação, as quais geram valor. Para Leonard-Barton (1992), as capacidades dinâmicas refletem a habilidade de uma organização para alcançar novas e inovadoras formas de se obter vantagem competitiva.

A discussão sobre inovação em empresas familiares passa pela presença de um sucessor intraempreendedor capaz de promover a inovação organizacional (LIMA, ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005) em virtude da ação empreendedora (CRAMER, 2002) que permite aprender e, conseqüentemente, gerar um produto/processo/serviço inovador (LIMA, 2010).

A inovação em empresas familiares é o resultado do comando familiar em favor da geração de novas ideias, as quais resultam em produtos diferentes (EMMENDOERFER; HELAL, 2008), em função da forma de constituição e da natureza organizacional, bem como da cultura enraizada no perfil dos líderes organizacionais.

A inovação é uma ação desenvolvida por empresas familiares (EMMENDOERFER; HELAL, 2008), diferente da discussão que argumenta que as empresas familiares estão fadadas ao fracasso e a não inovação por estarem presas em fortes relações de parentesco e contaminadas por velhas práticas (LETHBRIDGE, 1997).

Por um lado, têm-se empresas familiares empreendedoras vinculadas às características favoráveis à inovação, quais sejam: estrutura horizontalizada, comunicação fluida e rápida, horários flexíveis de trabalho e baixa formalidade

organizacional (EMMENDOERFER; HELAL, 2008), facilidades para ajustar rapidamente às oportunidades de crescimento e aos retrocessos e trabalho em equipe (GERSICK et al., 1997). Por outro, as empresas familiares tradicionais estão impregnadas de características que dificultam o processo de inovação, quais sejam: excesso de burocracia e de hierarquia, preservação de valores existentes, formalização (GERSICK et al., 1997), falta de criatividade, falta de detecção e previsão do mercado (ASSINK, 2006).

O perfil dos líderes representa um diferencial em relação ao processo de inovação, ou seja, um líder ativo que se dedica ao desenvolvimento e ao crescimento da empresa familiar é diferente daquele que não se interessa.

A cultura presente nas normas e regras institucionalizadas na rede familiar assume um significado no processo de inovação (PANUWATWANICH; STEWART; MOHAMED, 2009), pois uma organização que apresenta dificuldades em desaprender, provavelmente, não terá bons resultados referentes à inovação, pois, para Tran e Jones (2008), a organização precisa desaprender práticas para aprender algo novo que terá como resultado uma inovação.

Ramos e Helal (2010) utilizaram, em seu estudo, o modelo de Emmendoerfer e Helal (2008) e Hansen, Nohria e Tierney (1999), com a finalidade de estudar como o conhecimento é gerado e transformado em inovação em uma empresa familiar, quebrando o mito de que essas organizações são tradicionais e avessas ao novo. A inovação foi caracterizada pelas ações dos líderes organizacionais (FORGES; HAMEL, 2000) em relação ao processo de sucessão e a chegada do sucessor como possibilidades de modificar “velhos” padrões (LEONE; LEONE, 2006; LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005), além da presença do intraempreendedor como propulsor da inovação (BORGES, 2009; ROBICHAUD, 2000).

Bartlett (2009) demonstra a influência do capital social nos processos de inovação, no sentido de que, uma vez identificadas as necessidades de uma dada

comunidade em meio às relações desenvolvidas, as organizações saberão em que inovar.

Assink (2006) propõe um modelo para justificar os motivos que levam as grandes empresas a não inovarem. Este autor afirma que as pequenas e as médias empresas familiares são mais inovadoras, pois são capazes de quebrar as regras existentes e gerar novas ideias.

Tran e Jones (2008) desenvolveram um modelo conceitual com o propósito de descobrir por que algumas empresas não apresentam bom desempenho para a inovação. O modelo é proposto com base na cultura da empresa, o que leva à associação com as normas, as crenças e os valores sedimentados no seio de uma família, remetendo aos conceitos de capital social familiar. Ou seja, aquela empresa que está solidificada em uma concepção que lhe permita aprender e tem como lema a inovação, com certeza, terá sucesso dentro do mundo globalizado e flexível.

Ainda os mesmos autores afirmam que a inovação é resposta a mudanças externas (clientes, concorrentes), porém, é influenciada por aspectos internos à organização (alocação de recursos, acesso à informação e à comunicação). Por outro lado, Assink (2006) afirma que existe uma lacuna entre a intenção e a inovação propriamente dita. A incapacidade para inovar refere-se à dominância de modelos mentais obsoletos, à aversão ao risco, à incapacidade para desenvolver estruturas externas e internas flexíveis e à falta de acompanhamento adequado, o que remete aos trabalhos de Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009) e Van Der Sluis (2004), que afirmam que a liderança e o clima organizacional são facilitadores do processo de inovação.

O modelo desenvolvido por Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009) demonstra como ocorre a difusão da inovação nas organizações no sentido de gerar desempenho para a empresa. Os autores identificaram vários aspectos, entre eles a cultura para a inovação (TRAN; JONES, 2008; VAN DER SLUIS,

2004) e a presença de líderes favoráveis ao processo e colaboradores seguros em relação à possibilidade de demonstrar o seu potencial criativo. Van Der Sluis (2004) discorre sobre a importância do clima da equipe, pois este pode ser um facilitador ou um inibidor da inovação. É como desenvolver uma cultura para o aprendizado, em que colaboradores precisam ser motivados para criar, como citado no estudo de Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009).

MacVaugh e Schiavone (2010) demonstram que existem indivíduos no interior das organizações que se recusam a utilizar novas tecnologias, criando um mecanismo de resistência para a inovação. Já Lethbridge (1997) discute que as empresas familiares tradicionais, vinculadas às características de protecionismo, não apresentam facilidades para inovar. Para o autor, é fundamental quebrar os padrões dominantes, porém, não existe relação direta entre inovação e empresa familiar, ou seja, não é pelo fato de a empresa ser familiar que não poderá inovar.

Na visão de Petry e Nascimento (2009), a diferença entre inovar e não inovar vincula-se ao porte da organização. Em função disso, estes autores categorizaram as pequenas e as médias empresas familiares como tradicionais e as grandes, como inovadoras. Por outro lado, Assink (2006) tem um pensamento contraditório ao de Petry e Nascimento (2009), pois as pequenas e as médias empresas apresentam mais facilidade para inovar do que as grandes. Estas estão burocratizadas e aprisionadas por modelos mentais que já foram sucesso um dia, o que dificulta a inovação.

Para Ramos e Helal (2010), as empresas familiares contribuem para o desenvolvimento da gestão de tecnologia, na medida em que desenvolvem um ambiente propício à inovação, à criatividade e ao compartilhamento de conhecimento tácito.

McAdam, Reid e Mitchell (2010), por meio de um estudo longitudinal, perceberam que a adoção de uma nova prática de inovação ocorre em momentos

críticos ao longo do ciclo de vida organizacional. Contudo, algumas empresas geram uma inovação radical e outras mantêm o *status quo*. Entre os pontos favoráveis à incorporação de inovação, consideram a agilidade, a orientação para o cliente, o foco na qualidade e o envolvimento da comunidade. Por outro lado, apresentam algumas dificuldades específicas a este tipo de empresa, as quais estão relacionadas com sucessão, recursos escassos, falta de competência do líder, falta de conhecimento exterior (orientação para dentro), ceticismo para a formação formal e necessidade de flexibilidade devem ser abordadas.

A inovação em empresas familiares é consequência de uma organização que tem uma cultura de aprendizagem instituída pelos laços de capital social familiar presentes nas relações entre os diversos membros de uma família. As empresas familiares que inovam são flexíveis para adaptar as transformações ocorridas, tanto endógenas quanto exógenas à organização, uma vez que as empresas familiares com estoque de capital social familiar terão maior facilidade para desenvolvê-la.

A inovação em empresas familiares apresentada por Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009), McAdam, Reid e Mitchell (2010), Manual de Olso (2004) e Schumpeter (1985) considera a criação e ou o desenvolvimento de produtos/serviços/processo, inovação em marketing, na gestão de pessoas e no processo de comercialização. A inovação radical e a incremental em empresas familiares fazem parte de um *continuum*, sendo a primeira o resultado de um processo/produto/serviço novo e a segunda está vinculada a uma melhoria nos processos/produtos/serviços já existentes. A inovação é radical e representa qualquer ação nova para “aquela empresa” e a inovação incremental é vinculada a melhorias internas em processo/produto/serviço.

A inovação está relacionada a mudanças instituídas ao longo da cadeia de prestação de serviço ou da produção de um produto. Ela pode ser incremental ou radical. A inovação é um processo constante e gradativo, pois nem sempre

uma inovação é certa em sua primeira tentativa. O capital social familiar influencia positivamente este processo, na medida em que existe uma coerência em relação às normas e aos valores da família e da organização, permeando as relações existentes, em que é valorizada a cultura da aprendizagem e da inovação. A inovação é influenciada pela aprendizagem e desenvolvida pelo diálogo colaborativo e sedimentada na infraestrutura moral da família. Os líderes organizacionais influenciam o processo de inovação pelo grau de envolvimento e comprometimento em perceber e captar as mudanças ambientais e, por meio delas, conduzem para o rompimento com velhas práticas. Para Tran e Jones (2008), é o desaprender para aprender de novo que envolve um processo de reflexão e ação proporcionado pela aprendizagem.

A sustentabilidade das empresas familiares empreendedoras envolvidas pelo capital social familiar é o resultado de práticas inovadoras dos líderes intraempreendedores, os quais se comprometem com a inovação. Isso porque estão inseridas em uma cultura instituída pelas relações que formam o capital social familiar, o que valoriza o aprendizado em decorrência das transformações ambientais, favorecendo a perpetuação de empresas familiares empreendedoras.

### **3.6 Capital social e a configuração de empresas familiares empreendedoras**

A noção de empresa familiar empreendedora pode ser considerada conceitualmente. Isso implica, do ponto de vista teórico, olhar de outra maneira estas empresas e também conceber diferentemente a noção de firmas empreendedoras, que é objeto de teorias diversas (DAS; HE, 2006; MITCHEL; COHEN, 2006; STAM, 2006; AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990).

O capital social está ligado à noção do coletivo e do social. As famílias inseridas em uma dada coletividade desenvolvem o capital social, o qual é chamado de capital social familiar (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005;



HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008; SORENSON; BIERMAN, 2009; LIMA, 2010; TREVINO-RODRIGUES; BONTIS, 2010). Em famílias empresárias, o acúmulo do capital social familiar está relacionado com a dinâmica das relações entre os membros da família e destes com a comunidade. De um lado, quando se observam os membros de uma família interagindo no âmbito de uma empresa, o capital social pode ser aprendido nas relações de certos agentes da família, predecessores e sucessores, em suas interações. Aspectos como aceitabilidade, credibilidade e confiança são centrais no processo de sucessão de empresas familiares (BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2009). Estas categorias são semelhantes às desenvolvidas por Bayad e Barbot (2002) e coadunam com a perspectiva de capital social familiar desenvolvida por Arrègle et al. (2007).

Famílias com acúmulo de capital social familiar teriam melhores condições em um ambiente de negócios. O desenvolvimento do capital social em uma dada empresa depende da forma como futuros sucessores se inseriram nas empresas, de modo que o vigor competitivo ao longo do tempo configuraria a constituição de empresas familiares empreendedoras (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005). Assim, empresas familiares empreendedoras teriam maior sustentabilidade pela manutenção de alto capital social familiar. O acúmulo de capital social familiar é semelhante à configuração de processos de sucessão empreendedora (BORGES, 2009), que se verifica pelo fato de sucessores de empresas familiares desenvolverem ações intraempreendedoras (CRAMER, 2002). Eles se diferenciariam dos sucessores simplesmente reprodutores, caracterizando um processo empreendedor associado à sucessão (BARBOT; RICHOMME-HUET, 2003).

Considerando que, para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), capital familiar consiste nas relações pessoais que os membros da família desenvolvem entre si e com a comunidade, clientes, colaboradores, por meio de uma história

de interação familiar, há que se reconhecer que o acúmulo de capital social influencia a capacidade de aprendizagem de sucessores, permitindo que se capacitem para ações intraempreendedoras. É essa história de interação familiar que cria este ambiente. Os diferentes aspectos que compõem o capital social familiar, tais como a confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo e o ponto de vista familiar (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006), são transmitidos de geração a geração. São, nessa perspectiva, aprendidos por novas gerações e essa aprendizagem permite a integração dos novos membros da família que se integram aos negócios familiares.

Gryzboviski (2007) desenvolve a noção de aprendizagem transgeracional em associação com a plataforma de conhecimento, para descrever, ao mesmo tempo, a aprendizagem de valores em associação com a aprendizagem de processo técnico e profissional. Nesse sentido, a sustentabilidade de uma empresa familiar depende de treinamento e de aquisição de competências (BAYAD; BOUGATTAS; SCHIMITT, 2006). A aquisição de competências é um processo que envolve a aprendizagem individual e organizacional. As empresas familiares empreendedoras têm facilidade para aprender em meio às relações entre seus membros e a comunidade, em função do conhecimento codificado no diálogo colaborativo, nas regras formalizadas as quais sustentam a sua infraestrutura moral.

A aprendizagem está associada à capacidade de inovação de indivíduos ou setores de uma dada empresa. Considerando as especificidades de empresas familiares, podem-se retomar algumas das características de empresas inovadoras apontadas por Pettigrew et al. (2003, p. 6), como redução no número dos níveis hierárquicos; mudança no estilo gerencial de ‘comandar e controlar’ para ‘facilitar e autorizar’; uso extensivo de grupos *ad hoc* (interdivisionais e interfuncionais) focados em forças tarefas, em vez de estruturas organizacionais

departamentalizadas e rígidas e uso deliberado dos recursos humanos internos para disseminação de conhecimento. Aspectos como esses coadunam com as possíveis inserções de novos membros de famílias em processos de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

Estas ações envolvem a formação de competências, as quais geram práticas inovadoras (LAVIOLETTE; LOUE, 2006). Os sucessores em empresas familiares, grandes e pequenas, são propulsores da inovação, ao agirem de forma inovadora ou criando novos negócios. Estas ações são caracterizadas como intraempreendedorismo, que são práticas que levam à inovação (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

A permanência e a sustentabilidade de empresas familiares dependeriam, portanto, da construção de um processo sucessório marcado pela inovação em um contexto social e econômico, vinculado ao capital social. Ou seja, as ações empreendedoras dos sucessores é que caracterizariam esse processo denominado de “sucessão empreendedora” (BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2009)

Conforme Sorenson e Bierman (2009), um aspecto fundamental no capital social familiar é a confiança coletiva. Para eles, estratégias tais como reuniões periódicas, formação de conselhos e documentos de colaboração contribuem para a construção e a sustentação do capital social familiar pela sustentação da confiança coletiva.

Desenvolvida a formação de competências associadas ao desenvolvimento de confiança coletiva, criando-se condições para as práticas inovadoras, como vertentes de características possíveis em empresas familiares, criam-se condições para a promoção e a reação às mudanças, tanto organizacionais como ambientais. A empresa familiar empreendedora é, portanto, aquela que tem flexibilidade organizacional, refletindo em uma capacidade acentuada de reagir às mudanças, pois, frequentemente, se adaptam

às novas práticas de aprendizagem. Isto irá proporcionar diferentes tipos de inovação conduzida por líderes aptos para desenvolver ações empreendedoras. Os líderes organizacionais buscam desenvolver habilidades para identificar a velocidade e a necessidade da mudança, para adquirir competências internas por meio de processos de aprendizagem, os quais poderão gerar a inovação, a fim de se adaptar às mudanças ambientais, conduzindo à sucessão empreendedora.

As famílias com facilidade em apreender conhecimentos, práticas e processos apresentam um diferencial competitivo em relação às demais, pois estão vinculadas a características favoráveis à inovação, quais sejam: estrutura horizontalizada, comunicação fluida e rápida, horários flexíveis de trabalho e baixa formalidade organizacional (EMMENDOERFER; HELAL, 2008), facilidades para se ajustar rapidamente às oportunidades de crescimento e aos retrocessos e trabalho em equipe (GERSICK et al., 1997). Essas famílias, ao assim agirem, se diferenciam de empresas familiares tradicionais, as quais estariam impregnadas em características que dificultam o processo de inovação, quais sejam, excesso de burocracia e de hierarquia, preservação de valores existentes, formalização (GERSICK et al., 1997), falta de criatividade, falta de detecção e previsão do mercado (ASSINK, 2006).

A sustentabilidade é fruto do efeito do acúmulo de capital social, resultando da ação de líderes/sucessores intraempreendedores, os quais têm facilidade de se adequar às mudanças exigidas pelo ambiente (interno e externo), em função de um processo de constante aprendizagem. Verifica-se, como resultado de práticas inovadoras, a presença de líderes intraempreendedores, os quais se comprometem com a inovação, pois permitem aprender e identificar novas oportunidades para mudança. A construção de empresas familiares empreendedoras relaciona-se com a presença da ação empreendedora desenvolvida por líderes organizacionais. A ação empreendedora é marcada pela manifestação do capital social familiar, que está diretamente ligado às práticas

de aprendizagem, mudança e inovação. Ou seja, o capital social familiar, associado positivamente com a aprendizagem, com a inovação e com a mudança, influencia positivamente a constituição das empresas familiares empreendedoras.

Reafirma-se, portanto, que a concepção desenvolvida tem como ponto de partida o conceito de capital social, como nucleador da relação dinâmica entre família e empresa, fenômenos sociais que se integram, criando uma organização complexa. O capital social é considerado variável independente que influencia a aprendizagem, a mudança e a inovação nesse tipo de empresa, de modo que elas possam ser consideradas empresas familiares empreendedoras. Para aprendê-las, buscou-se a concepção de Lima, Andrade e Grzybovski (2005), desenvolvida por Borges (2009), recuperando categorias como aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, confiança e liderança de sucessores em processo de atuação conjunta com predecessores. O conjunto destas categorias apresenta elementos para descrever o fenômeno da sucessão em empresas familiares. Tais aspectos foram considerados como condição potencial ou real para que sucessores promovam ações intraempreendedoras.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo e está dividida em cinco partes: na primeira, caracteriza-se o tipo de pesquisa; na segunda, descrevem-se o objeto de estudo e as técnicas de amostragem; na terceira, apresentam-se as técnicas e os instrumentos de coleta de dados; na quarta, pormenorizam-se os tratamentos a que serão submetidos os dados, antes da análise, assim como na quinta discorre-se sobre as formas de análise e interpretação dos dados.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

É uma pesquisa de caráter exploratório-causal (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2001) e de avaliação quantitativa.

Uma pesquisa exploratória é aquela utilizada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema e existe pouco conhecimento prévio do que se pretende conseguir. Os métodos são flexíveis, não estruturados (AAKER; KUMAR DAY, 2001; HAIR et al, 2005; MALHOTRA, 2001). É útil para o estabelecimento de prioridades entre questões de pesquisa e para o aprendizado sobre os problemas práticos na execução do trabalho (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2001).

A pesquisa causal tem como objetivo demonstrar variáveis que causam ou determinam valor a outras variáveis (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2001). Os requisitos para a prova de causalidade são muito exigentes. Por isso, as questões de pesquisa e as hipóteses têm que ser

muito específicas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2001).

Foi realizado um *survey*, que é um tipo particular de pesquisa social empírica, pelo qual é possível descrever e estabelecer relações entre variáveis na época do estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999; BABBIE, 1999).

De modo geral, um *survey* está vinculado a três objetivos gerais que são a descrição (permitir enunciados descritivos sobre o objeto de estudo), a explicação (asserções explicativas sobre a população; requer análise multivariada, exame simultâneo de duas ou mais variáveis; é uma tentativa de examinar as relações de preferência entre diversas variáveis explicativas) e a exploração (é quando se inicia a investigação de algum tema; neste caso, monta-se um questionário). Geralmente, segundo Babbie (1999), um *survey* visa atingir mais de um dos objetivos já apresentados.

#### **4.2 Objeto de estudo e amostragem**

A pesquisa foi realizada em empresas familiares localizadas em doze municípios, todos eles sob atuação de escritórios regionais do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (Sebrae), localizados nos municípios de Lavras, Varginha e São João Del Rey, em Minas Gerais.

A identificação das empresas familiares foi feita por informações secundárias disponibilizadas pelo Sebrae. Com o desenvolvimento da coleta de dados, o pesquisador teve autonomia para solicitar informações ao respondente sobre outras empresas com o mesmo perfil, para fazer parte da amostra. Esse tipo de prática é nomeado, por Aaker, Kumar e Day (2001) e Malhotra (2001), como amostragem do tipo “bola de neve”, que é aquela em que a cada respondente, depois de entrevistado, solicita-se a indicação de uma ou mais pessoa.

As empresas familiares, para participarem da amostra, deveriam ter o seguinte perfil: na condução do negócio, são necessários um pai e um filho atuando em parceria, ou um filho na condução dos negócios com a ausência do pai (aposentado ou falecido), ou pai e filhos, em processo de aprendizagem ou, ainda, netos e ou bisnetos do fundador. O objetivo foi o de localizar empresas familiares nas quais os negócios são conduzidos por uma família, levando-se em conta vínculo sanguíneo e presença de duas gerações atuando no negócio.

A empresa familiar que apresentava estas características poderia fazer parte da amostra, não levando em consideração o tamanho do negócio, (volume de vendas, faturamento médio global), o segmento do mercado, a formalização, ou seja, empreendimentos não registrados podiam fazer parte.

A amostragem não probabilística, de acordo com Rea e Parker (2000), é indicada quando o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Neste caso, não há certeza de que a probabilidade de seleção é igual entre os entrevistados em potencial. Para Laville e Dionne (1999), a amostragem não probabilística é a mais simples de compor e tem custo baixo (HAIR et al., 2005).

Os tipos de amostragem utilizados foram a acidental (LAVILLE; DIONNE, 1999) ou por conveniência (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2001; REA; PARKER, 2000) e a bola de neve (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2001). A acidental é aquela em que alguns não têm, evidentemente, chance de serem selecionados (LAVILLE; DIONNE, 1999). Já a por conveniência é aquela em que os entrevistados são selecionados com base na semelhança presumida em relação à população útil e na disponibilidade imediata (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; REA; PARKER, 2000). Esse tipo de estudo apresenta limitação de generalização dos fatos para os demais membros da população (MALHOTRA, 2001; REA; PARKER 2000) e tem apenas base informal para um conhecimento



preliminar (REA; PARKER 2000). Porém, quando não se conhece com certeza a população a ser pesquisada, esta é a alternativa possível, além ter uma aplicação frequente, legítima e efetiva (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

#### **4.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

Elaborou-se um questionário fechado. Ao finalizar a elaboração do questionário, foi feito um pré-teste, com o objetivo de testar e validar as questões do mesmo (REA; PARKER 2000). O pré-teste foi aplicado na cidade de Lavras, em dez empreendimentos. Após a sua aplicação, várias adaptações foram feitas, devido à não compreensão de algumas questões. Assim, algumas questões foram reformuladas e outras excluídas do questionário.

A coleta de dados denominada causal foi feita por meio de *survey* (HAIR et al., 2005), um procedimento de coleta de dados primários feito por meio da administração de questionário ao qual o próprio entrevistado responde (HAIR et al., 2005). Nesta pesquisa, optou-se pela aplicação do questionário por meio de entrevista conduzida pelo pesquisador.

O questionário foi aplicado em 120 empresas. A preferência era entrevistar o atual dirigente, contudo, houve casos em que foi entrevistado o filho, a esposa ou, mesmo, ao profissional da empresa responsável pela condução do negócio familiar.

Todos os questionários foram aplicados *in loco*, ou seja, seguiram o padrão de uma entrevista. É uma técnica eficiente, pois, em um curto espaço de tempo, o pesquisador consegue um número significativo de dados (REA; PARKER, 2000). A escala utilizada nos blocos de I (um) a V (cinco) foi a escala ordinal de concordância de cinco pontos, assumida como intervalar. Ela permite que os respondentes sejam comparados em termos de suas diferenças na escala (HAIR et al., 2005). Utilizou-se uma escala de classificação somada, que tenta

mensurar as atitudes ou opiniões, utilizando cinco pontos para avaliar a intensidade com que alguém concorda com um conjunto de afirmações (HAIR et al, 2005). Nos blocos VI e VII não se utilizaram escalas, pois as questões tiveram como objetivo a caracterização da amostra e do respondente.

O questionário foi composto por sete blocos, conforme modelo no Anexo 1. O primeiro bloco era formado por 19 questões e referiam-se aos aspectos gerais da relação entre a família empresária, com seus clientes, demais familiares e a coletividade. Este bloco foi utilizado para compreender aspectos vinculados ao capital social familiar formado. No bloco dois avaliou-se o processo de gestão das empresas familiares com ênfase na inovação de processos, produtos, serviços e atividades e identificou-se o ator familiar responsável pela inovação. Era formado por doze questões e para cada questão havia duas respostas. A primeira teve como propósito verificar as inovações que foram implementadas pela organização e a segunda resposta buscava identificar o ator responsável pela inovação. Para tanto, o respondente informava se a inovação foi responsabilidade do fundador/predecessor, do fundador/predecessor em parceria com o sucessor ou do dirigente atual. O bloco três era composto por doze afirmações sobre como as empresas familiares aprendem, dadas as suas relações com o meio sócio-econômico, incluindo clientes, concorrentes, instituições de públicas, organizações setoriais. O bloco quatro (oito questões) teve como propósito identificar as mudanças gerais da empresa, considerando uma linha do tempo, ou seja, passado, presente e futuro. O bloco cinco abordou aspectos vinculados às empresas familiares empreendedoras, a partir de dimensões relacionadas com o processo de sucessão, considerando o passado, o presente e o futuro. O bloco seis referia-se à caracterização do respondente, sendo formado por nove questões e o bloco sete, à caracterização da empresa, sendo formado por nove questões.

### 3.4 Tratamento dos dados

Os dados obtidos por meio dos questionários passaram por uma preparação, antes da etapa de análise. Para tanto utilizaram-se técnicas de preparação de dados, que incluem edição, codificação e ajuste estatístico (Aaker, Kumar e Day, 2001). Foi realizada uma purificação dos dados, com a finalidade de evitar problemas durante a aplicação das técnicas estatísticas, pois, segundo Hair et al. (2009), é fundamental a compreensão das características básicas dos dados e de suas relações, na medida em que opta por análises multivariadas mais complexas. Para tanto, foi feita verificação e tratamento de *missing values* ou dados perdidos; *outliers* ou observações atípicas, normalidade; multicolinearidade e homoscedasticidade, para todos os dados da amostra.

### 4.5 Análise e interpretação dos dados

A análise da tese foi feita por meio de três artigos. Utilizou-se a técnica de análise fatorial exploratória e a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM).

A análise fatorial tem por objetivo substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número (agrupar), denominado fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando obter uma interpretação mais compreensível segundo direções comuns (MALHOTRA, 2001). Já a técnica de equações estruturais possibilita que os pesquisadores em administração de empresas avaliem as propriedades psicométricas de suas escalas de mensuração, estudem a relação entre variáveis latentes e também realizem a análise de caminhos (*path analysis*) (BIDO et al., 2009). A modelagem de equações estruturais é uma ferramenta completa, tanto para pesquisas acadêmicas quanto administrativas (HAIR et al., 2009). O software

utilizado para a técnica de equações estruturais foi o SMART PLS, que é um software de acesso livre e, para a análise fatorial exploratória, adotou-se o SPSS®.

## 5 CONCLUSÃO

O ponto de partida da pesquisa foi a busca de explicação do fenômeno do empreendedorismo pela observação de empresas familiares. Para tal, levou-se em consideração o conceito de empresas familiares empreendedoras, associando-se sucessão e intraempreendedorismo.

Para explicar a configuração das empresas familiares empreendedoras, foi desenvolvido um modelo explicativo para analisar a influência do capital social familiar, com efeitos sobre a aprendizagem, a inovação e a mudança, variáveis que influenciam positivamente a formação desse tipo de empresa. Na construção do modelo teórico, foram formuladas cinco hipóteses, as quais estavam vinculadas com inovação, aprendizagem, mudança, capital social familiar e empresas familiares empreendedoras (“The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses”, parte 2).

A pesquisa teve como objetivo compreender e verificar as relações do capital social familiar, da aprendizagem organizacional, da inovação e da mudança em uma população de empresas familiares localizadas em municípios das regiões de Lavras, Varginha e São João de Rey, em Minas Gerais.

O capital social familiar é o resultado de um conjunto de fatores agrupados em assertivas submetidas aos respondentes, membros de empresas familiares. Assim, 19 assertivas foram reduzidas para 11 e reagrupadas em 7 fatores. A denominação dada a esses fatores surgiu de elaboração teórica, diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos. O capital social familiar pode ser associado com aspectos vinculados às relações existentes entre pessoas. Isso indica evidência de redes de relações e de confiança e reciprocidade, interações, laços de parentesco, relações coletivas, presença de normas, relações

entre membros da família entre si e com a comunidade, práticas de diálogo, ponto de vista da família sobre a empresa e sobre aspectos da comunidade em que se insere.

Os resultados representam uma tentativa de produção de conhecimentos sobre o capital social familiar como fenômeno que traduz também especificidades desse tipo de empresas. Nelas, a confiança coletiva é capaz de gerar um diálogo colaborativo, o qual é responsável por transmitir os princípios morais que compõem a infraestrutura moral de uma família e que irão conduzir a formação do capital social familiar responsável pelo desempenho do empreendimento familiar, diferenciando-se dos demais e sendo caracterizado por empresas familiares empreendedoras (Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais, parte 2).

O estudo da empresa familiar empreendedora foi feito por meio da análise fatorial, a partir da qual se identificou a formação de cinco fatores, que permitem correlacionar várias evidências empíricas da configuração de empresas familiares empreendedoras. A leitura do conjunto das assertivas que compõem os construtos foi feita retomando-se os elementos da sucessão empreendedora expostos por Barbort e Richôme-Huet (2003), empregados por Borges (2009).

As denominações dadas aos fatores foram relacionadas à elaboração teórica realizada por diferentes autores que abordaram fenômenos associados ao que é descrito por aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança. A denominação dada a esses fatores surgiu da aproximação com a concepção original da noção de sucessão empreendedora (BORGES, 2009) que incorporou aspectos do fenômeno da transmissão gerencial desenvolvidos por Bayad e Barbot (2002) (Proposta de uma escala para verificar perfil empreendedor em empresas familiares, parte 2).

A influência do capital social familiar sobre as práticas de gestão de empresas familiares foi testada e contribuiu para o desenvolvimento do campo de pesquisa em empresas familiares. O capital social familiar foi considerado uma variável que exerceu influência positiva sobre a aprendizagem, a inovação e a mudança, e estas influenciando a formação de empresas familiares empreendedoras. Os dados foram analisados por meio de um modelo estrutural comportando seis hipóteses.

Os resultados indicam que as hipóteses H1, H2, H3, H4 e H6 foram comprovadas. Assim, há relação positiva entre a presença de capital social e o grau de inovação, de aprendizagem e de mudança nas empresas familiares estudadas. Também foi comprovada a relação positiva dos efeitos da aprendizagem e da mudança em empresas familiares empreendedoras.

A hipótese H5 não foi comprovada, não evidenciando relação positiva entre a busca de inovação e a formação de empresas familiares empreendedoras. Constatou-se que houve baixo impacto na comprovação das demais hipóteses, ensejando reflexão sobre a construção de novas escalas de mensuração e novas hipóteses de pesquisa (A influência do capital social familiar nas práticas de aprendizagem, mudança e inovação em empresas familiares empreendedoras, parte 2).

Este trabalho contribui para a abordagem teórica sobre empresas familiares. Um primeiro aspecto relevante diz respeito à ampliação da concepção de capital social familiar para estudos sobre empresas familiares. A partir da revisão de literatura, identificaram-se tentativas de operacionalizar o conceito, enfocando a realidade de empresas familiares brasileiras. Validou-se a aplicação de diferentes elementos que compõem essa concepção, tais como diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos. Isso permite a abertura

de novas vertentes de pesquisa e a busca de novas concepções operacionais sobre este conceito.

O conceito de empresas familiares empreendedoras havia sido exposto anteriormente por Lima, Andrade e Grzybovski (2005) e, aplicado em estudo de caso, foi operacionalizado e verificado na pesquisa. Apesar de apenas dois construtos poderem ser fatores explicativos, a aceitabilidade e a credibilidade, foi possível verificar a concepção teórica, composta destes e de outros construtos, tais como legitimidade, liderança e confiança. O fundamental é que o conceito permite a observação de fenômenos relacionados ao empreendedorismo e abre campo para novas pesquisas sobre a conexão entre empreendedorismo e empresas familiares. Novas assertivas poderão ser consideradas para ampliar a observação do fenômeno.

Para o campo de estudos sobre empresas familiares este estudo trouxe inovações. Além de se inserir no movimento incipiente do estudo desse tema em relação ao empreendedorismo, expôs esforço de operacionalização de conceitos relevantes, tais como capital social familiar e empresas familiares empreendedoras. A sucessão foi abordada sob outra ótica, sendo associada à condição de desenvolvimento de uma tipologia de empresas familiares empreendedoras. A pesquisa de campo trouxe metodologia ainda não empregada em estudos sobre empresas familiares realizados no Brasil, a modelagem de equações estruturais. Abre-se, nessa perspectiva, outra forma de observar o fenômeno, considerando que têm predominado estudos qualitativos, tipo estudos de caso.

As limitações do estudo referem-se ao tipo de amostragem utilizada, que não foi probabilística e isso implica na não possibilidade de generalização das conclusões alcançadas neste estudo para a população/universo de empresas familiares. As assertivas pesquisadas também apresentaram limitações, na



medida em que o grau de explicação alcançado com as mesmas não foi suficiente.

Assim, como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a criação de novas escalas de mensuração para medir capital social familiar, aprendizagem, mudança, inovação e empresa familiar empreendedora. Novos estudos de campo podem ser feitos, estudos de caso focados no aspecto do capital social e na consideração das empresas familiares empreendedoras. Assim, as novas escalas poderiam resultar desse tipo de observação. A análise de conteúdo poderá permitir extrair categorias de análise, bem como a composição de assertivas para cada uma das categorias. Feito isso, sugere-se a aplicação de um *survey* para testar e revalidar o modelo.

A criação de parcerias com o governo também se apresenta como possibilidade de fortalecimento do campo, na medida em que, por meio do censo, poderia ser implementado algum tipo de informação capaz de identificar as empresas familiares brasileiras. De posse desta informação, um grande avanço pode ser dado no campo de estudo sobre empresas familiares, pois facilitaria aos pesquisadores o acesso a este tipo de empresa.

Verifica-se, portanto, que há necessidade de se construir banco de dados oficiais sobre este tipo de empresas. Mas também há necessidade de ampliar o campo da observação com novas pesquisas quantitativas. Ao lado dos estudos de caso, que já prevalecem nas pesquisas sobre empresas familiares, a conjunção desse tipo de abordagem abrirá campo para avançar no conhecimento, com a criação de novos conceitos, modelos e metodologias próprias para o campo de empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 18, p. 573–596, 2003.

AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Does venture capital foster the most promising entrepreneurial firms? **California Management Review**, v. 32, n. 3, p. 102, Mar. 1990.

ANDRADE, D. M. **As relações entre propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar**. 2004. Dissertação. (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.

ANDRADE, D. M. et al. A influência do capital social familiar nas práticas de aprendizagem, mudança e inovação em empresas familiares empreendedoras. In: ENCONTRO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO/ANPAD, 2012.

ANDRADE, D. M. et al. Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

ANDRADE, D. M. et al. The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses. **African Journal of Business Management**, Airobi, v. 5, n. 33, p. 12819-12828, Dec. 2011.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, p. 495-527, 2001.

AQUINO, C. Sucessão de executivo nas empresas familiares brasileira: uma proposta. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 77-85, abr./jun. 2000.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

ARRÈGLE, J. et al. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 1, p. 73-95, Jan. 2007.

ARRÈGLE, J.; VERY, P.; RAYTCHEVA, S. Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur. In: CONFERENCE INTERNATIONALE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 2002, Paris, **Actes de Recherche...** Paris: AIMS, 2002.

ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 215-233, 2006.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BARBOT, M. C.; RICHOME-HUET, K. Le contexte successoral implique-t-il un processus entrepreneurial? **Actes du Colloque d'Agadir...** Montreal: Association Internationale de Recherche em Entrepreneuriat et PME, 2003.

BARTLETT, D. Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 409-420, 2009.

BAYAD, M.; BARBOT, M. C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRES FRANCOPHONE SUR LAPME, 6., 2002, Montréal. **Actes...** Montréal: Association Internationale de Recherche sur PME, 2002. p. 1-27.

BAYAD, M.; BOUGATTAS, Y.; SCHIMITT, C. Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EM ENTREPRENEURATIAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME, 2006.

BERENT-BRAUN, M. M.; UHLANER, L. M. Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. **Small Business Economic**, v. 38, p. 103-119, 2012.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p. 53-74.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BIDO, D. S. et al. Avaliação da qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em artigos que utilizaram a modelagem em equações estruturais: um levantamento em periódicos nacionais na área de administração de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

BIRDTHISTLE, N. Family SMEs in Ireland as learning organizations. **The Learning Organization**, v. 15, n. 5, p. 421-436, 2008.

BONTEMPO, P. C. Empreendedorismo social e inovação catalítica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

BORGES, A. F. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares**: um estudo multicasos. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-332, abr./jun. 2012.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. In: COLÓQUIO EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2009. p. 01-15. (Colóquio, 3E2P).

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; TAVARES, T. S. Redes sociais e capital familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

BRESLER, R. O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 125-140, maio/ago. 2000.

BUCKLER, B. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. **The Learning Organization**, Cambridge, v. 3, n. 3, p. 31-39, 1996.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock, 1961.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard School, 1992.

CABRAL, G. G. et al. Intra-empendedorismo design e inovação: um caso de parceria universidade empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S. A. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 249-265, May 2005.

CASTRO, C. L. C. **A dinâmica entre a família e a organização: representações sociais a cerca das relações de parentesco em uma organização familiar**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

CASTRO, J. M.; BASQUES, P. V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 71-95, 2006.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 27, p. 75-91, maio/ago. 2003.

CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 28, n. 4, p. 335- 354, June 2004.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; ZAHRA, S. Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. **Entrepreneurship Theory And Practice**, Boca Raton, v. 27, n. 2, p. 359-365, June 2003.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, Sept. 2005.

CHRISMAN, J. J. et al. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. **Journal of Business Research**, Athens, v. 60, p. 1030-1038, 2007.

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

COSTA, A. D. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da perdigão. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, p. 197-225, maio/ago, 2007.

COLBARI, A. Família e gerações. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.13, n. 36, p. 204-208, jan./mar. 2006. Resenha.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COSTA, A. J. D. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 197-225, maio/ago. 2007.

COUTINHO, M. L. R. Transmissão geracional e família contemporânea. In: BARROS, M. L. (Org.). **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 91-106.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. “Não se deve chorar o leite derramado”: as oportunidades e desafios de uma empresa familiar do ramo de leiteiro. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 326-356.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economic**, v. 38, p. 33-49, 2012.

DAS, T. K.; HE, I. Y. Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12 n. 3, p. 114-143, 2006.

DAVEL, E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9-14.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.



DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago. 2000.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, Morgantow, v. 39, n. 1, p. 14-30, 2001.

DESS, G. G. et al. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003.

DONNELLY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n.4, p.94-105, July/Aug. 1964.

DONNELLY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOUGHERTZ, D. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD. W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 131-185.

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N. R.; CRAIDE, A. A empresa familiar cachorro quente do rosário: entre a antropologia e a administração. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 49-66, jul./set. 2007.

EDDLESTON, K. A. et al. Governance and trust in family firms: an introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1043-1056, Nov. 2010.

EINSENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de idéias e produtos. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 358-384.

ENSLEY, M. D.; PEARSON, A. W. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 267-284, May 2005.

ERDEN, RF.; BASER, G. G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, v. 3, n. 1, p. 47-64, 2010.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FIGUEIREDO, P. C. N. **Tecnologia e gestão empresarial inovadora**. 1993. Disponível em:  
<[http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/publicacoes/arquivos\\_cyted/cad33.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/publicacoes/arquivos_cyted/cad33.pdf)>  
. Acesso em: 10 jun. 2012.

FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francophones” de Quebec. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 117-123, maio/ago. 2000.

GARAVAN, T. The learning organization: a review and evaluation. **The Learning Organization**, v. 4, n. 1, p. 18-29, 1997.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócios, 1997.

GIDDENS, A. **A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social democracia**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GIDDENS, A. **Sociology**. Oxford: Blackweel, 2001. 750 p.

GIMENEZ, F. A.; TÓFFOLO, K. S. Empreendedorismo feminino rural: Jane calamidade ou Scarlett O'Hara. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 89-111.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Mecanismos de vigilância e dispositivo de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 64-87, 2008.

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

GRAHAM, C. M.; NAFUKHO, F. M. Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning. **The Learning Organization**, v. 14, n. 3, p. 281-292, 2007.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 6, p. 1360-1380, 1973.

GROSSI, M. P. Gênero e parentesco: famílias gays e lésbicas no Brasil. **Cadernos Pagu**, Campinas, v. 21, p. 261-280, 2003.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R. MIGOTTI, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago. 2002.

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

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: Editora UFP, 2002. 184 p.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional**. 2007. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GUEDES, S. L.; LIMA, M. S. Casa, família nuclear e redes sociais de bairros de trabalhadores. In: BARROS, M. L.(Org.). **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 131-163.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.

HAIR J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 475 p.

HANNAH, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, p. 149-164, 1984.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 77, n. 2, p. 106-110, Mar./Apr. 1999.

HEGEL, G. W. F. **Science of logic**. London, 1929.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 2, p. 135-145, June 2006.

JÓIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 13-36, out./dez. 2007.

KELLERMANN, F. W. et al. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, p. 85–101, 2012.

KENNY, J. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 353-368, 2006.

KIDWELL, R. E.; KELLERMANN, F. W. Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: implications for ethical climate and the ‘Fredo Effect’. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 106, p. 503–517, 2012.

KILIMNIK, Z. M. Revisão e análise crítica de abordagens sobre a “resistência à mudança”. **Cadernos de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 4, n. 5, p. 28-31, dez. 1998.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Providence, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999. 340 p.

LAVIOLETTE, E. M.; LOUE, C. Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME: 2006.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LESCURA, C. et al. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 98-117, jan./fev. 2012.

LEONE, N. M. C. P. G.; LEONE, R. J. G. Empresa familiar: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 88-62, 2006.

LETHBRIDGE, E. Tendência da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 185-200, 1997.

LEUNG, A. et al. The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple bfitQ considerations. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, p. 664- 686, 2006.

LIGHTFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 81-98, maio/ago. 2000.

LIMA, G. C. O.; PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. S. “Criar”, “aprender”, “mandar”: trajetórias socializantes de organizações familiares na Feira Híppie de Belo Horizonte. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 210-237.

LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: GIMENEZ, F.; MORAIS, J.; RAMOS, S. C. (Org.). **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno**. 1. ed. Curitiba: Editora Campagnat, 2010. v. 1, p. 25-40.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. 259 p.

LIMA, S. M.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. (Org.). **Mudança organizacional: teoria & gestão**. São Paulo: FGV, 2003. p. 17-61.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139 p.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. 151 p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

MACÊDO, B. et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 69-81, set./dez. 2004.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2002.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-24, set. 2008.

MACVAUGH, J.; SCHIAVONE, F. Limits to the diffusion of innovation: a literature review and integrative model. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 197-221, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Rio de Janeiro: OCDE/FINEP, 2004.

MARANHÃO, C. M. S. A.; MURTA, I. B. D.; MENDONÇA, M. C. N. Da “rua” para a “casa”: um estudo sobre os shoppings populares de Belo Horizonte. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 238-263.

MARUYAMA, M. The second cybernetics: deviation amplifying mutual causal processes. **American Scientist**, v. 51, p. 164-179, 1963.

MARX, K. **Capital**. Harmondsworth: Pen Guin, 1976.



MATURANA, H.; VARELA, F. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. London: Reidl, 1980.

MCADAM, R.; REID, R.; MITCHELL, N. Longitudinal development of innovation implementation in family-based smes: the effects of critical incidents international. **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 5, p. 437-456, 2010.

MELLO, U. O. C.; FREITAS, J. A. S. B.; BARBOSA, J. G. P. A Inovação e a aprendizagem organizacional das incubadas em um parque tecnológico universitário. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 304 p.

MITCHELL, R. K.; COHEN, B. Stakeholder theory and the entrepreneurial firm. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 1, p. 1-16, Apr. 2006.

MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. 421 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. Casos de ensino em administração: restaurante Sabor da Casa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 154-166, jan./mar. 2009.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. análise da eficiência de empresas familiares brasileiras **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2009.

ÖRTENBLAD, A. On differences between organizational learning and learning organization. **The Learning Organization**, v. 8, n. 3, p. 125-133, 2001.

ORTIZ, O. et al. Organizational learning through participatory research: CIP and CARE in Peru. **Journal of the Agriculture, Food, and Human Values Society**, v. 25, p. 419-431, 2008.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

PANUWATWANICH, K; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, 2009.

PAPER, D.; SIMON, S. Change research: the search for a theoretical construct. **Information Resources Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 1-1, 2005.

PASSOS, P. P. A família em desordem (resenha). **Revista da sociedade psicanalítica do Recife**, Recife, v. 5, n. 1, 2007.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças da USP**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr. 2009.

PETTIGREW, A. M. et al. (Ed.). **Innovative forms of organizing**. London: Sage, 2003. p. 35-48.

PINTO, M. C. S; SOUZA, C. L. C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-634, maio/jun. 2009.

POLANYI, M. **Personal knowledge: toward a post-critical philosophy**, London: Routledge & Kegan Paul, 1973.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 260p.

QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.

RAMOS, E. As negociações no espaço doméstico: construir a “boa distância” entre pais e jovens adultos “coabitantes”. In: BARROS, M. L. (Org.). **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 39- 66.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 433-452, 2010.

REA, L. M; PARKER, R. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROBICHAUD, A.; DAVEL, E. Influência, sexualidade e representações familiares nas organizações. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 53-74, maio/ago. 2002.

ROBICHAUD, A. Gestão, teorias implícitas e família: por umas perspectiva psicodinâmica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 65-80, maio/ago. 2000.

RODSUTTI, M. C.; MAKAYATHORN, P. Organizational diagnostic factors in family business Case studies in Thailand. **Development and Learning in Organizations**, v. 19, n. 2, p. 16-18, 2005.

ROGLIO, K. D.; SELIG, P. M. Uma estratégia gerencial construída a partir da visão de complementaridade entre aperfeiçoamento de processos e aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SAMARA, E. M. **A família brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1998. (Coleção Tudo é História).

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; GRZYBOVISKI, D. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SENGE, P. M. The leader's New York: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall, 1990.

SILVA-JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-65, jan./abr. 2003.

SILVA-JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./mar. 2006.

SINGLY, F. **Sociologia da família contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SMITH, M. "Real" managerial differences between family and non-family firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 13, n. 5, p. 278-295, 2007.

SORENSEN, R. L. et al. The family point of view, family social capital, and firm performance: an exploratory test. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 239-253, 2009.

SORENSEN, R.L.; BIERMAN, L. Family Capital, Family Business and Free Enterprise. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 193-196, 2009.

SOUZA, E. C.; CASTRO-LUCAS, C. Empreendedorismo, Inovação e Cultura. Uma Experiência de Ensino-Aprendizagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, São Paulo. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 4, p. 105-127, jan./mar. 2008.

STAM, E. Why butterflies don't leave. Locational behaviour of entrepreneurial firms. **Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy**, p. 1-26, 2006.

STEIER, L. P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 295- 303, Summer 2004.

SUNDBO, J., GALLOUJ, F. **Innovation in services**. Oslo, 1998.

TEDESCO, J. C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 92-126.

TILLMANN, C. GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

TOWER, C B. et al. Do family meetings really matter? Their relationship to planning. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p. 85, Spring 2007.

TRAN, T.; JONES, J. A. A conceptual model of learning culture and innovation schema. **Competitiveness Review: an International Business Journal**, v. 18, n. 3, p. 287-299, 2008.

TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; BONTIS, N. Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 418-436, 2010.

TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N; TÀPIES, J. Effective knowledge transfer in family firms. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K.; KLEIN, S. **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E. Edgar. 2006. 631 p.

UHLANER, L. M. et al. The entrepreneuring family: a new paradigm for family business research. **Small Business Economic**, v. 38, p. 1-11, 2012.

VAN DER SLUIS, L. E. C., Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. **Development and Learning in Organizations**, v. 18, n. 5, p. 10-13, 2004.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n. 1, p. 139-159, jan./mar. 2006.

VERGARA, S. C.; SANTOS-SILVA, D. B.; GOMES, A. P. C. Z. Olga: a semeadora de grãos e de responsabilidade social na história do Grupo Nova América. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 31, p. 153-170, set./dez. 2004.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

VOORDECKERS, W.; GILS, A. V.; DEN HEUVEL, J. V. Board composition in small and medium-sized family firms. **Journal of Small Business Management**, Morgantow, v. 45, n. 1, p. 137-156, 2007.

WAIANDT, C.; DAVEL, E. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, abr./jun. 2008.

ZAHRA, S. A. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. **Small Business Economics**, v. 38, p. 51-65, 2012.

ZELLWEGER, T.; SIEGER, P. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. **Small Business Economics**, v. 38, p. 67-84, 2012.

## ANEXO

Anexo 1: Questionário utilizado para a coleta de dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E  
ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
Caixa Postal 37 - 37200-000 - LAVRAS-MG - TEL: (35)  
3829 1446  
e-mail: ppga@ufla.br - Home Page: www.ufla.br

PESQUISA EMPREENDEDORISMO E EMPRESAS FAMILIARES  
EMPREENDEDORAS

### APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos a Sra. Daniela Meirelles Andrade, que realiza o trabalho de coleta de dados para uma pesquisa sobre ciclo de vida e práticas de gestão de empresas familiares. Esta pesquisa está sendo realizada em municípios do Sul de Minas.

Esclarecemos que, dentre as nossas funções na Universidade, realizamos pesquisas dessa natureza, com finalidades exclusivamente científicas, sem quaisquer usos comerciais ou de outra natureza. Informamos igualmente que serão sempre preservadas as informações coletadas individualmente, bem como o anonimato das empresas e das pessoas respondentes. As respostas serão tratadas de forma global, sendo agrupadas e expostas em tabelas e gráficos. Sempre estaremos nos referindo às empresas familiares da região estudada apenas mencionando os municípios onde foram colhidas as informações.



Nosso trabalho é sempre voltado para trazer informações sobre os métodos e práticas de administração das empresas, não só para órgãos públicos, mas também para contribuir para a formação de estudantes universitários. Ele depende de sua valiosa colaboração em ceder um pouco de seu tempo e nos oferecer estas respostas.

Agradecemos antecipadamente e nos colocamos ao seu dispor para esclarecimentos necessários, pelos telefones da UFLA (35) 3829-1755 (direto) ou (35) 3829-1441 (secretaria).

Atenciosamente,

Prof. Juvêncio Braga de Lima

PPGAD/DAE /UFLA

Responsável

### **BLOCO I:**

Nesta parte do questionário estamos avaliando aspectos gerais da relação da família empresária com seus clientes, demais familiares e coletividade social em que está inserida. Utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor corresponda à sua opinião sobre estar ou não de acordo com as afirmações a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

1. ( ) Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes (troca de experiências, compras em conjunto, melhores negociações).

2. ( ) Existe uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre o fundador/sucessor e os colaboradores.
3. ( ) Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.
4. ( ) A empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela.
5. ( ) Os dirigentes chegam a ajudar colaboradores a resolver problemas pessoais.
6. ( ) Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores (brincadeiras).
7. ( ) Na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra.
8. ( ) Já foram feitas vendas a prazo para clientes que não teriam aprovação de cadastro, mas mantinham relações de amizade com proprietários-dirigentes.
9. ( ) Antes de levar um cliente ao SPC, procura-se resolver a dívida na amizade.
10. ( ) Há clientes que, após manterem contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes-proprietários.
11. ( ) Dirigentes ou demais membros da família mantêm relações de amizade entre clientes e dirigentes-proprietários, bem antes de serem clientes.
12. ( ) Os atuais dirigentes consideram que, nesta empresa, a transparência no contato com os clientes é muito importante.
13. ( ) A palavra dos proprietários é mais importante do que um documento escrito.
14. ( ) Existe forte rede de apoio entre familiares e/ou parentes.
15. ( ) As relações com concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais.
16. ( ) No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.
17. ( ) Nesta família há filhos/netos/primos que, apesar de estudarem e/ou morarem fora do município, teriam interesse em vir trabalhar na empresa.
18. ( ) O atual dirigente mantém relações e/ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município.
19. ( ) Dirigentes e/ou membros da família empresária participam ou participaram de associações e/ou entidades sociais do município.

CASO QUEIRA ACRESCENTAR ALGUMA INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE ESSA RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E O MEIO SÓCIO-ECONÔMICO, FAVOR ESCREVER NO ESPAÇO A SEGUIR.

--

**BLOCO II:**

Nesta parte do questionário estamos avaliando aspectos sobre o processo de gestão, com ênfase na inovação/mudanças de processos, produtos, atividades. Utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor corresponda à sua opinião sobre estar ou não de acordo com as afirmações a seguir; em seguida, marque se sua opção corresponde à ação de um predecessor/fundador (P/F) ou predecessor/fundador em parceria com o sucessor (P/FS) ou o atual dirigente (AD):

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Afirmações	P/F	P/FS	AD
1. ( ) Houve criação e/ou desenvolvimento de novos produtos e/ou processos ao longo do tempo.			
2. ( ) Houve absorção de tecnologias avançadas ao longo do tempo.			
3. ( ) Houve diversificação em termos de produtos e/ou serviços.			
4. ( ) Em algum momento da história da empresa, ela foi pioneira ao trazer um produto/serviço para a cidade, antes que outras empresas fizessem isso (ex., quem primeiro vendeu na cidade certo produto ou serviço ou criou um sistema de crédito para clientes, etc.)			
5. ( ) Em algum momento da história da empresa, considera que ela foi imitada por outras empresas, após trazer para cidade um produto/serviço novo ou alguma prática administrativa.			
6. ( ) Utiliza planejamento e orçamento para atingir os objetivos e metas, revisto periodicamente.			
7. ( ) Inovou nos processos de gestão, por meio da delegação de autoridade.			
8. ( ) Ocorreram transformações no processo de gestão (sistemas informatizados, novas práticas de recursos humanos, participação nos resultados).			
9. ( ) Ocorreram transformações nos processos de finanças (planilha eletrônicas, fluxo de caixa, indicadores de custo e resultados, consultoria especializada).			
10. ( ) A empresa modificou os processos de marketing (divulgação da marca, participação em feiras e exposições).			
11. ( ) Ocorreram transformações no processo de produção e/ou serviços (terceirização de processos, novas matérias-primas, máquinas, equipamentos e ferramentas novas ou usadas, certificação ISO, programa 5S, novo <i>design</i> de produto, mudança de mix de produto).			
12. ( ) A empresa transformou seu processo de comercialização (consórcio/parcerias, utilização da internet, telemarketing, mala direta, participação em feiras e exposições, novas formas de comercialização).			

CASO QUEIRA ACRESCENTAR ALGUMA INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE A GESTÃO DE EMPRESAS E EM ESPECIAL SOBRE A GESTÃO DE PESSOAL, FAVOR ESCREVER NO ESPAÇO A SEGUIR.

--

### **BLOCO III:**

Nesta parte do questionário estamos avaliando as relações existentes no âmbito da empresa que possam ser consideradas APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, dadas as suas relações com o meio sócio-econômico, incluindo clientes, concorrentes, instituições públicas, organizações setoriais, seja no presente, no passado ou no futuro. Utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor corresponda à sua opinião sobre estar ou não de acordo com as afirmações a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

1. ( ) Há preocupação, por parte dos dirigentes, com toda e qualquer alteração no setor de atuação, a fim de modificar e/ou corrigir os processos internos.
2. ( ) O dirigente analisa o contexto em que a empresa está inserida, para processar as alterações.
3. ( ) Há facilidade para adaptar-se a qualquer tipo de alteração necessária.
4. ( ) Busca informações sobre o passado, no sentido de modificar ações no futuro.
5. ( ) Os dirigentes atuais/membros da família que atuam na empresa passam regularmente informações sobre o andamento dos negócios para outros membros da família que não atuam na empresa.
6. ( ) Os dirigentes e/ou membros da família têm reuniões regulares para

- avaliarem o andamento dos negócios, trocar opiniões e tomar decisões sobre isso.
7. ( ) As mudanças de práticas gerenciais acontecem devido a discussões e/ou à avaliação realizada pelos dirigentes.
  8. ( ) Realizam-se, com frequência, treinamento, capacitação e aperfeiçoamento de sua equipe, com o propósito de aumentar a sua capacidade de mudar.
  9. ( ) Buscam-se informações junto a órgãos competentes para promover melhorias e/ou mudanças.
  10. ( ) A aprendizagem acontece por meio de ações embasadas nas atitudes dos concorrentes.
  11. ( ) A aprendizagem ocorre pela busca de apoio junto a órgãos de fomento/consultorias.
  12. ( ) A aprendizagem acontece pela interação entre clientes, membros da família e fornecedores.

CASO QUEIRA ACRESCENTAR ALGUMA INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE A RELAÇÃO DE EMPRESAS COM OS CLIENTES, FAVOR ESCREVER NO ESPAÇO A SEGUIR.

#### **BLOCO IV:**

Nesta parte do questionário estamos avaliando as **mudanças** gerais da empresa, tanto no presente, como no passado ou no futuro. Utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor corresponda à sua opinião sobre estar ou não de acordo com as afirmações a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

1. ( ) O setor de atuação da empresa sofre transformações, exigindo mudanças no modo de conduzi-la.
2. ( ) Segue mesmos rumos desde o seu início.
3. ( ) Passou por mudanças internas significativas ao longo de sua existência.
4. ( ) Passou por mudanças em decorrência da ampliação de seu raio de atuação.
5. ( ) Poderá modificar seu mercado de atuação apenas no futuro.
6. ( ) Poderá passar por mudanças significativas apenas no futuro.
7. ( ) A mudança ocorreu a partir da chegada do novo sucessor.
8. ( ) Situações ocorridas no setor de negócios favorecem sua transformação.

CASO QUEIRA ACRESCENTAR ALGUMA INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE A MUDANÇA, FAVOR ESCREVER NO ESPAÇO A SEGUIR.

### BLOCO V

Nesta parte do questionário estamos avaliando a formação de empresas familiares empreendedoras a partir do conceito de sucessão, considerando tanto o passado como o futuro. Utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor corresponda à sua opinião sobre estar ou não de acordo sobre as afirmações a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

1. ( ) O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado.
2. ( ) O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão.

3. ( ) Na família existem pessoas que poderiam tornar-se sucessores, mas não têm interesse no negócio.
4. ( ) Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto durante o processo de treinamento do sucessor.
5. ( ) Nesta empresa há convergência entre interesses de **familiares que nela atuam diretamente** e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa.
6. ( ) Nesta empresa, demais membros da família que nela **não atuam diretamente** concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios.
7. ( ) Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes.
8. ( ) Nesta empresa há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios.
9. ( ) Nesta empresa há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem.
10. ( ) Nesta empresa espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem.
11. ( ) O futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas.

CASO QUEIRA ACRESCENTAR ALGUMA INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES, FAVOR ESCREVER NO ESPAÇO A SEGUIR.

#### **BLOCO VI: Caracterização do respondente**

##### **1. Condição:**

1. ( ) sucedido/fundador
2. ( ) sucessor
3. ( ) profissional da empresa
4. ( ) Fundador

##### **2. Idade:**



**3. Sexo:**

1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

**4. Cargo atual na empresa:****5. Tempo de empresa:**

1. ( ) de 1 a 5 anos 2. ( ) de 5 a 10 anos 3. ( ) de 10 a 20 anos 4. ( ) de 20 a 30 anos
- 
5. ( ) de 30 a 50 anos 6. ( ) mais de 50 anos

**6. Escolaridade/formação**

1. ( ) ensino médio incompleto ou menos 2. ( ) ensino médio completo
- 
3. ( ) superior incompleto 4. ( ) superior completo 5. ( ) pós-graduação

**7. Você participou de algum curso de treinamento empresarial nos últimos 3 anos?**

1. ( ) Sim 2. ( ) Não

**8. Vivência em relação ao processo de sucessão**

1. ( ) já participou de processo sucessório 2. ( ) sucessor em treinamento
- 
3. ( ) não passou ainda por algum processo de sucessão 4. ( ) outra situação:
- 
- \_\_\_\_\_

**9. Composição familiar**

	Filho 1	Filho 2	Filho 3	Filho 4	Filho 5
Idade					
Escolaridade					
Sexo					
Estado Civil					

**Escala para idade usar os seguintes códigos:**

- 1 = (0 a 9 anos) 2 = (10 a 15 anos)
- 
- 3 = (16 a 20 anos) 4 = (21 a 30 anos) 5 = (mais de 30 anos)

**Escala para escolaridade**

Usar as variações da questão VI,6

**Escala para sexo:**

1 = (Feminino)

2 = (Masculino)

**Escala para estado civil:**

1 (solteiro) 2 (casado) 3 (outra)

**BLOCO VII: Caracterização da empresa****1. Ano de fundação:****2. Membros da família atuando na empresa:**

1. ( ) fundador(a) e filhos (as) N° 2. ( ) fundador(a), filhos (as) e genros/noras N°

3. ( ) sucessor(a) do fundador(a) N° 4. ( ) sucessor(a) do fundador(a) e filhos (as) N°

5. ( ) sucessor(a) do fundador(a), genros e noras N°

**3. O atual dirigente é:**

1. ( ) fundador(a) 2. ( ) filho(a) do fundador 3. ( ) neto(a) do fundador(a)

4. ( ) outro grau de parentesco: \_\_\_\_\_

**4. Ramo principal de atividade:**

2. ( ) indústria 2. ( ) comércio 3. ( ) serviços

**5. Área de atuação:**

1. ( ) municipal 2. ( ) regional 3. ( ) estadual 4. ( ) nacional 5. ( ) internacional

**6. Número de empregados:**

1. ( ) 0 a 10 2. ( ) 11 a 20 3. ( ) 21 a 30 4. ( ) 31 a 50 5. ( ) 50 a 100 6.

( ) mais de 100

**7. Indique a faixa que melhor descreve o volume de negócios mensais de sua empresa**

1. ( ) até 50.000 2. ( ) de 51.000 a 100.000 3. ( ) de 100.000 a 150.000

4. ( ) de 150.000 a 200.000 5. ( ) mais de 200.000

## SEGUNDA PARTE - ARTIGOS

### ARTIGO 1

#### THE FAMILY SOCIAL CAPITAL IMPACT IN PRACTICES OF LEARNING, CHANGE AND INNOVATION IN ENTREPRENEURIAL FAMILY BUSINESSES

##### **Abstract**

Family businesses are found in the economies all over the world, constituting a significant number of enterprises. Recent Studies understand their special features from the perspective of social capital, differentiating the approach usually used in studies in Brazil. Therefore, adds a set of variables that are involved in this type of business, allowing the association of family business theme with the entrepreneurship. Phenomenon that involves, in broad terms, learning, innovation and change aspects, both in the organizational and social collectivity ambit. Thus, it is argued that the family social capital, presents in relations between the members of a family and these with the community, influences the practices of innovation, learning and change in the family businesses. In this vision is configured these companies as entrepreneurs. The objective was to develop a model to understand the social family capital phenomenon dimension, which influences the processes of learning, innovation and organizational change in family businesses. The assumptions were established by the family social capital presence in a family business, linking it as independent variable in relation to learning, change and innovation. Family businesses that develop the family social capital and use it to facilitate organizational development are characterized as entrepreneurial family businesses.

**Keywords:** Theoretical model, social capital, learning, change and innovation

## 1 - INTRODUCTION

Family business (FB) present in several economies of the world, constitute a very expressive number of enterprises, besides they generate employments for a significant number of people (CHRISMAN *et al.*, 2003; PAIVA *et al.*, 2008).

FB became study focus in several areas of the knowledge, as sociology, economy, psychology, anthropology and administration (COAST, 2007; ECCEL *et al.*, 2007; FORGES AND HAMEL, 2000; MACÊDO *et al.*, 2004; PETRY and BIRTH, 2009). The accomplished studies embrace different approaches.

In the field of the administration, the central concern is linked to the succession process, focusing the company transfer among generations (BORGES, 2009; COSTA, 2007; CRAIG AND MOORES, 2006; ESTOL AND FERREIRA, 2006; GRZYBOVISKI, 2007; MACÊDO *et al.*, 2004; I AX, *et al.*; PETRY and BIRTH, 2009; WHISTLE-JÚNIOR AND MUNIZ, 2006; TILLMAN AND GRZYBOVISKI, 2005).

In the meta-study accomplished by Paiva *et al.* (2008) it was demonstrated that, in the Brazilian academy ambit, the field of studies on family businesses is still little developed. The researches are focused mainly on case studies, qualitative, in which the predominant theme is the process of succession and their many ramifications. Among them are highlighted gender and succession (GRZYBOVISKI *et al.*, 2002; MACHADO *et al.*, 2008), power and succession (SILVA JUNIOR and MUNIZ, 2006), culture and process of succession (ERDEN (and BASER, 2010; MACÊDO, 2002), change and succession (OLIVEIRA *et al.*, 2009;), financial analysis and generations (ORO *et al.*, 2009), learning and succession (GRZYBOVISKI, 2007).

On the other hand there is a trend of studies on family businesses involving other fields, in the national and international ambit, with issues related to organizational change (LIGHTFOOT and FOURNIER, 2000; PINTO and

SOUZA, 2009), change and innovation (CASTRO and BASCOS, 2006; MCADAM *et al.*, 2010), financial analysis (GUERREIRO *et al.*, 2006), monitoring mechanisms (GOMES *et al.*, 2008), learning (DESS *et al.*, 2003; ENSLEY and PEARSON, 2005; RAMOS, HELLAL, 2010; RODSUTTI and MAKAYATHORN, 2005).

Recent studies seek to understand the peculiarities of family businesses from the perspective of social capital (SC) (CHRISMAN *et al.*, 2003; DESS *et al.*, 2003; HOFFMAN *et al.*, 2006; SORENSON and BIERMAN, 2009; SORENSON *et al.*, 2009). This approach differs from the approach which is usually used in studies of family businesses in Brazil, by seeking to add a set of variables that are involved in the explanation of the functioning of this type of business.

In this paper, it was aimed to add some themes present in the research accomplished in Brazil with the focus of SC. The set of included variables in the family social capital (FSC) allows the association of the family business theme with entrepreneurship, phenomenon that involves, in broad terms, aspects of learning, innovation and change both in the organizational as in the area of a social collectivity. Thus, it was argued that the FSC, present in the relationship between the members of a family and these with the community, influences the practices of innovation, learning and change in BF. The combination of these elements in family businesses configures the expression of these businesses as entrepreneurial family businesses.

The present paper had as objective, through a theoretical reflection, to develop an analysis model to understand the FSC phenomenon dimension, which has a positive effect on the processes of learning, innovation and organizational change in family businesses representing their interactions.

The paper is structured in the following way. First it is presented the introduction where the arguments and the study objectives are established. In the

second part it develops the theoretical model, based on the concept of SC that is base for FSC. Hypotheses are formulated in the perspectives that FSC influences the learning, the change and the innovation in family businesses. Finally, it presents the relationship between the SC and the family businesses, considered as entrepreneurial family businesses. In the last part the final considerations are presented.

### **1. The family social capital in family business: An analysis model**

The CS theory is the base to understand FSC. In the field of the administration, the SC notion is linked to the organizations efficiency that develop it, with intangible characteristics, present in organizations members internal relationships, because it is an intangible capital, present amid the relationships (ARRÈGLE *et al.*, 2002; BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973).

The SC notion, on one side, it is seen as a present collective resource in the community and in the society (PUTNAM, 2007) and, on other, the active individual notion, as presented by Bourdieu (2009). The SC notion is used to identify the existent resources in the relationships among people (HOFFMAN, *et al.*, 2006).

SC shows different forms through strong bows (GRANOVETTER, 1973), which are difficult to penetrate. In that case, family, religion, community examples can be mentioned. In spite of promoting certain penetration difficulty, they increase the transaction easiness in the market, generating reliability.

SC also occurs in markets whose there is such a strong trust bond among the actors that creates a complementarily feeling, in the sense that if certain company does not produce or work with certain product, it will exist in the net other companies that will make it (ARRÈGLE *et al.*, 2002; COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1973).

Four factors influence the SC development (ARRÈGLE *et al.*, 2002; ARRÈGLE *et al.*, 2007). Stability - what happens with the time, generating the good will accumulation, as Bourdieu (2009) mentions, besides trust and cooperation norms; interaction - they are the relationships among people along the time; interdependence among the net members and embeddedness, or rooting - that are the strong contacts among the several actors, which, consequently, must follow a behavior norm. SC is not finite and neither erodes (BOURDIEU, 2009). It is a symbolic coin that can be used by the individuals when necessary, to the extent that they also cooperate.

SC is the base to discuss FCS, which originated in the family ambit, starting from the established relationships among the founder, the family, the community, the customers and the collaborators, creating a family network, the which, according to Arrègle *et al.* (2002), Arrègle *et al.* (2007), Hoffman *et al.* (2006), Lima *et al.* (2005), Soreson and Bierman (2009), it is a sustainable competitive advantage for the family business.

Lima *et al.* (2005) argued that the difference in the succession process occurs due to the SC presence among the family members. Borges *et al.* (2008) also use that positioning, affirming that the family capital, in the studied case, generated trust and cooperation among brothers during the succession process. Lima (2010) expanded the vision on SC, which does not just favor the succession process, but the whole organizational performance, being capable to generate innovations and competitive advantages for the family nets formation. Andrade *et al.* (2010) identified seven factors related to FSC formed by SC and human being.

For Hoffman *et al.* (2006), family capital consists of the personal relationships that the family members develop to each other and with the community, the customers and the collaborators, through a family interaction history. FSC creates value by developing connections among the individuals,

through relationship networks, which are developed and fortified with the time passing. The trust, the moral structure, the family norms, the information channels, the dialogue and the family point of view are elements that facilitate or hinder the development of that family network, to the extent that happen or not in the family ambit.

The collective trust is developed and noticed by the relationships among the family members, because they feel pleasure to work, both by the company and by the family, because both work for them (members) (HOFFMAN *et al.*, 2006). The trust mechanism development generates the cooperation and the collaboration (SORENSEN *et al.*, 2009), which is used to facilitate the problems resolution. The trust is a quality capable of enhancing the organizational active. Soreson and Bierman (2009) affirm that the positive relationships among the members of a family generate strong trust bonds (GRANOVETTER, 1973), which can promote the cooperation, being a FSC source for the company. On the other hand, negative feelings and conflicts can disturb the development of that capital, committing the organizational functioning.

The moral structure (HOFFMAN *et al.*, 2006), the moral infrastructure (SORESON and BIERMAN, 2009) and the family sense (ENSLY and PEARSON, 2005) represent the relationship among family members and these with the community.

The family norms are an instrument used to facilitate the family business social control (HOFFMAN *et al.*, 2006). It is rooted in the family culture. In those norms group, which can be explicit or tacit, are present the obligations and the expectations of each member of the family. The family net is formed by a group of people with a kinship degree, which join themselves by identification with a common past (TREVINYO-RODRIGUES and BONTIS, 2010). The strong bonds presence among the family members network facilitate the trust; through it becomes possible the knowledge transfer inside the family network



and its absence commits it. The reputation and the respectability are present in the family norms and they represent the members' relative expectation outside the net, in relation to the company future conduct. Both the reputation as the respectability are elements that make possible the transaction costs reduction, to the extent that the opportunism among the relationships tends to decrease in function of the trust degree and respectability developed among the several nets actors.

The information channels occur from two polarities, which are the internal channels and the external ones (HOFFMAN *et al.*, 2006). The interns link with the internally existent dialogue in the family, which can be identified by tours with the family members and the family relationship network. The external channels constitute the family business with the external atmosphere relationship, which are evidenced by the family members' participation in external organizations. The two mechanisms in interaction generate a relationship network, which fortifies FCS.

The collaborative dialogue is a mechanism used in the resolution of problems, through the communication, because it looks for a common understanding on certain subject or object (SORENSEN *et al.*, 2009). The dialogue does not necessarily involve an immediate decision, but a reflection and or explanation of a certain group own beliefs, which can result in a new beliefs sharing, through the dialogue.

The dialogue does not necessarily involve an immediate decision, but a reflection and or explanation of a certain group own beliefs, which can result in a new beliefs sharing, through the dialogue. In the family business, the collaborative dialogue aims to gain the deeply held beliefs understanding and clarification, which influence the daily decisions (SORENSEN *et al.*, 2009).

The family's point of view is similar to the moral point of view (SORENSEN *et al.*, 2009) and it is related to a normative ethics. The family's

point of view is developed by the collaborative dialogue, by awakening and provokes the moral perception.

To build or sustain the CSF, the families create strategies, such as regular meetings, advices formation, collaboration documents, which formalize the family beliefs and values (SORENSEN and BIERMAN, 2009). These elements help to sustain the collective trust. The family with a FSC stock can apply them in business, in addition to function as an initiative for the opening of new enterprises.

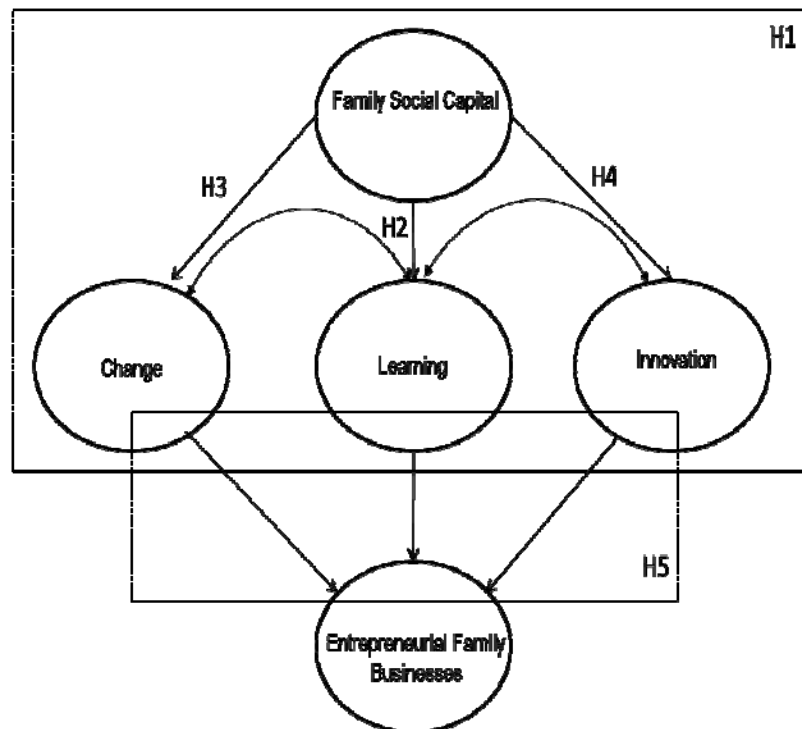


Illustration 1: The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses

Source: Elaborated by the authors

This FSC vigor evidences *set al.lows* to do present propositions in this study object theoretical model (ILLUSTRATION 1).

The FSC development provides to the members that lead the businesses an alternative to deal with learning and innovation practices, which are influenced by changes, occurred in the internal or external context to the organization. The FSC strong bonds promote competitive advantage for FB, to the extent that developed a difficult competence of being copied, therefore it occurs in the trust and reciprocity relationships among people, facilitating the succession process. On the other hand, the fragile FSC bonds generate trust and reciprocity lack among the family members, committing the FB sustainability, as well as the innovating capacity, changing, and learning capacity. Thus, the H1 hypothesis is proposed.

**H1:** Family social capital higher accumulation positively influences to the learning, change, and organizational innovation practices development in family business.

## **2. Social capital and learning**

The learning foundation relates with the SC foundations. The companies association in networks generates mutual benefits, which did not exist before. It is the creation of a new active, in the knowledge field, when creating internal spaces for the collective interaction among a given organization members. That imponderable result configures the SC increase, which is replenished.

The knowledge transfer model proposed by Trevinyo-Rodrigues and Tàpies (2006) and Trevinyo-Rodrigues and Bontis (2010) focuses the succession process and the internal and external family members relationships, involving relative subjects to the kinship bonds and to the emotions. Tran and Jones (2008), based on the organizational culture, expose a learning model to explore their impacts on innovation programs. These authors argue that the learning is internal and external influenced to the organization, which may influence the innovation process. Hansen *et al.* (1999) focus the knowledge transfer in the

organizations, valuing the intellectual assets. These conceptions are consistent with the intellectual capital approach, be for the collaborative dialogue perspective, be for the internal and external information channel, as well as the moral sense. (SORENSEN *et al.*, 2009).

Dess *et al.* (2003) argue that is through the knowledge that the organizations innovate. These authors use the "acquired learning" concept, based on the knowledge that is public, already existent, which is easy of being imitated and the "experimental learning" as a unique and rare knowledge, difficult to be imitated, which creates competitive advantage for the organizations.

Kenny (2006) developed a theoretical model to discuss the strategic change starting from the learning, using a similar line to Dess *et al.* (2003), Buckler (1996) and Birdthistle (2008), when classifies the behaviorist (formal knowledge transfer) and the constructivist (based on the experience) learning. This author says that, in rational/deliberated environments, the certainty and the behaviorist learning and unique circuit apply in an appropriate way (ARGYRIS and SCHON, 1978); in emergent environments an adaptation constant need exists, because the reality is built socially. In this case, the constructive learning or that in double circuit would be more appropriate.

Organizational learning is a competitive advantage source, in addition to propelling the organizational prosperity, once that, through it, the innovation can happen. Family businesses are inserted in a society based on the knowledge, what generates constant change periods.

Learning, for Polanyi (1973), occurs in the individual, being called tacit knowledge (for the experience), and remains with him until the moment when it is shared with other individuals. The tacit knowledge transformation in explicit occurs through documents elaboration, in other words, for some code type.

The learning happens not only in the people's mind, but, fundamentally, in the social relationships among the individuals engaged in a practice, through

which they exchange experiences, knowledge and meanings (GARAVAN, 1997; ÖRTENBLAD, 2001; SOUZA-SILVA and SCHOMMER, 2008). It occurs in different fields, which are: individual learning, in the process or system, culture, knowledge management, in continuous development, in creativity and innovation.

For that occurs the organizational learning, first it is necessary that the same happens in the individual ambit. Nonaka and Takeuchi (1997) developed a knowledge conversation model. In agreement with the model, the new knowledge is created starting from the sharing, in other words, the social interaction between the tacit knowledge and the explicit knowledge already existent in the organization.

What determines an organization success it is its capacity to transform the existent knowledge on the level of ideas in applied knowledge production and/or to the market (BIRDTHISTLE, 2008; BUCKLER, 1996; DESS *et al.*, 2003; KENNY, 2006). It is the company, therefore, not only generate new knowledge, but also organize the knowledge that it already has and make them applicable (KOGUT and ZANDER, 1992).

The learning in the family business occurs for the leaders' presence capable to develop a learning culture based on the family moral infrastructure, sustained by FSC accumulation. The leaders are the founder or the successor's children, which develop actions addressed to the learning process, looking for to adapt the changes happened in the internal and external environment, presenting as product innovations in process / productions/services.

The organizational learning process in family business is still little developed and presents a tendency for the succession learning (GRZYBOVISKI, 2007; LIMA *et al.*, 2005). For Gryzboviski (2005), the learning that is verified along generations, is denominated by transgenerational learning. On the other hand, the learning question itself is presented in a superficial way with the

family business adequacy need remain competitive and, at the same time, look for some innovation type (FORGES and HAMEL, 2000; GRZYBOVISKI *et al.*, 2002; OLIVEIRA *et al.*, 2009).

Ramos and Helal (2010) they developed a work with the objective of verifying how the knowledge transfer in family businesses occurs, through the personalization model application and coding developed by Hansen *et al.* (1999). Emmendoerfer and Helal (2008) looked for to understand and to analyze the ideas generation process and family businesses new products creation, in a study that addresses both subjects linked to the learning with relationship to the innovation and to the change.

There is a polarization among the several authors to classify the learning. Birdthistle (2008) studied the small and medium-sized family businesses, seeking to identify the same ones potential for being classified as learning organizations. For that, it was used the "formal learning" notion, which is the one defined by a curricular structure, with specific objectives and which can be acquired in classes, seminars and lectures. The other would be the "informal learning", that occurs naturally without the individual is aware. It is characterized as incidental without formation goal, in other words, the person learns doing.

The learning in family business occurs by the experience or it is acquired through courses, lectures, books and magazines. It is seen as a competitive advantage source and propeller for the organizational activity. In that sense, the family businesses that develop abilities to learn will present a differential in relation to the others, since the organization develops internal means to work with the endogenous and exogenous changes, becoming capable to innovate, being FSC process catalyst.

Consequently, the learning is a category that refers to a "taught and discovered" process, for Buckler (1996); it is "acquired and experimental", for

Dess *et al.* (2003); "formal and informal", for Birdthistle (2008); "codified and personalized", for Hansen *et al.* (1999) and "behaviorist and constructive", for Kenny (2006). The individuals who lead the family business may develop or not the organizational learning. The learning is classified as having taught or acquired, or codified, which is transmitted from one generation to another (GRZYBOVSKI, 2007), through books and rules, where it exists a master and several disciples. It is also considered as experimental, discovery and personalized, which is that the individual is a transformer agent and capable to build his learning. Those evidences indicate that SC held by families leads to organizational learning:

**H2:** In family companies the social capital accumulation generates influence on the capacity and the easiness to develop the organizational learning.

### **3. Social capital and change in family businesses**

The change is study interest target for the most several knowledge areas. It may be sporadic or continuous, with small or big modifications. Finally, it is a phenomenon and multifaceted. Organizational change is the environmental complexity administration and the behavioral and cultural contingencies selection for a better adaptation. As the environment changes, the organization wants to change the cultural and internal behavioral contingencies to better adapt (GLENN and MALOTE, 2004).

The companies' action on networks produces new knowledge and new practices. An inevitable effect in the organizations results from the interaction on networks. The collaborative dialogue, important element in SC configuration, presents as result the interaction among the companies, which introduce new beliefs. In other words, the change lived by organizational leaders, both internal and external environment are better worked by family businesses that develop FSC.

The change cannot be avoided or unknown by the organizations, that is, she is ingrained and permeates the whole organizational life (PAPER and SIMON, 2005). For Morgan (2009), the change can occur starting from three different logics, considered as different change images, each one capable to supply a explanation means of how the organizational reality can be embedded in the own change logic. The first is based on some discoveries in biology and aims to explain how organizations can be understood as systems that self-reproduce as designed by Maturana and Varela (1980); The second logic relates to ideas from cybernetics (MARUYAMA, 1963) and is hidden by tensions and trends found in circular relationships. The third logic suggests that the change is the dialectical relationships problem among opposites. Each one provides a way to explain how the organizational reality is understandable, formed and transformed by underlying processes with its private logic.

The theme change in family businesses permeates the succession process (TILLMAN and GRZYBOVSKI, 2005) to the extent that, during the organizations live cycles, the family businesses need to adapt creating new market possibilities in external environments function (GOMES, SANTANA, ARAÚJO, 2008; KENNY, 2006; MCADAM and MITCHELL, 2010) and internal (FORGES AND HAMEL, 2000; OLIVEIRA *et al.*, 2009). On the other hand, it is necessary to change the family patterns (ALDRICH and CLIFF, 2003) associating them to an entrepreneurial vision, which adds value and, consequently, competitive advantage for the company that owns it.

Castro and Basques (2006) discuss the change process in family businesses and named the change as exogenous and endogenous. The endogenous change is one that is related with the organization internal environment and involves changes in the formal structure, in the hierarchy, in the creation and/or in the functions extinction; the exogenous is linked to the



external environment, to the extent that competitors' new technologies and actions appear (PORTER, 1992).

Rodsutti and Makayathorn (2005) identified some elements that can influence both positively and negatively the process. Among them are the communication, the family generation that is ahead of the business, the property, the family structure, as well as the politics and the national culture.

Consequently, the change is a category that refers to an endogenous or exogenous transformation. The endogenous change is that linked to the internal modifications, as the market amplification need, services number increase in owners' interest function or a new leader's entrance. The exogenous change relates to the transformations in the company generated by an external demand, in practice, it demands for products that are ecologically correct and socially sustainable. This transformations set in an FB can generate an instability. It is argued that these process overcoming depends on the present FSC degree. SC, in its essence, depends on the internal and external relationships that the family members maintain. Thus, it is presented the hypothesis H3:

**H3:** The family social capital generates influence on the capacity to promote and to face changes in family businesses.

#### **4. Social capital and innovation in family businesses**

The speech about innovation is wide. Birdthistle (2008) argues that the innovation is not just linked to new technologies adoption (PANUWATWANICH *et al.*, 2009), but that knowledge innovation exists. The organizational learning is elementary for the problems solution. The companies' problems in a given market are linked to the competitiveness generated by the interaction among the companies. The same ones united action before technological challenges or markets represents SC accumulation and development. This may be, in itself an innovation for a company observed

separately; but the interaction among companies aiming to the competitiveness increase represents an innovation resultant with the SC accumulation.

In the model developed by Panuwatwanich *et al.* (2009) sought to demonstrate how it occurs the innovation diffusion in the organizations in the sense of generating acting for the company. The authors enlarge the innovation concept, arguing that the same occurs when they grow or they implement new ideas, products or processes, which generate larger acting and organizational efficiency. McAdam and Mitchell (2010) agree with the authors, besides presenting some innovation indicators: innovation in marketing, in technology, in people.

Dess *et al.* (2003) discuss the innovation starting from the concept of “new knowledge”, which are understood as the new practice institutionalization. The new generated knowledge is denominated “technician” when improves current products and the “integrative” when it creates something new.

The innovation backs to an attitude change to solve problems or to obtain innovative results (CABRAL *et al.*, 2008). It is a new way to accomplish certain process or a different action that will generate value in the managerial chain, through new knowledge and improve solutions for certain problem (BONTEMPO, 2008; MELLO *et al.*, 2008; SOUZA and CASTRATE-LUCAS, 2008). It is the entrepreneurial process part and a requirement for the entrepreneurial mentality (BONTEMPO, 2008).

The innovation is the product implementation (well or service) new or significantly improved, or a process, or a new marketing method, or a new organizational method in business practices, besides the work place organization or in the company external relationships (OSLO MANUAL, 2004; SCHUMPETER, 1985).

The main companies' innovative characteristics were summarized by Pettigrew *et al.* (2003, p. 6): (1) responsibility radical decentralization by results

for the operational units; (2) reduction in the hierarchical levels number; (3) corporate staff reduction in the paper; the top management starts to concentrate on creating and disseminating knowledge; (4) "Commanding and controlling" change in management style for "facilitating and authorizing"; (5) internal communication sophisticated systems (both formal and informal), horizontal and vertical; (6) ad hoc extensive groups (interdivisional and interfunctional) focused on task forces, instead of departmentalized and rigid organizational structures (7) internal human resources deliberate use for knowledge dissemination.

The discussion about innovation in family businesses goes by the inter-entrepreneur successor's presence capable to promote the organizational innovation (LIMA *et al.*, 2005) by the entrepreneurial action virtue (CRAMER, 2002) that allows to learn and, consequently, generate an innovative product/process/service (LIMA, 2010).

The innovation in family businesses is the family's command result in favor of the new ideas generation, which result in different products (EMMENDOERFER and HELAL, 2008), based on the organizational nature constitution way, as well as of the rooted culture in the organizational leaders' profile.

Ramos and Helal (2010) used the Emmendoerfer and Helalmodel model (2008) and Hansen *et al.* (2007) with the purpose of studying how the knowledge is generated and transformed in innovation in a FB, breaking the myth that those organizations are traditional and contrary to the new. The innovation was characterized by the actions of the organizational leaders (FORGES and HAMEL, 2000) in relation to the succession process and the successor's arrival as possibilities to modify "old patterns" (LEONE and LEONE, 2006; LIMA *et al.*, 2005), besides the inter-entrepreneur's presence as the innovation propeller (BORGES, 2009; ROBICHAUD, 2000).

Bartlett (2009) demonstrates the SC influence in the innovation processes, in the sense that, once identified a given community's needs amid the developed relationships, the organizations will know in which innovate.

There are several aspects that influence the innovation process in family businesses among them, the culture for the innovation, the favorable leaders' presence to the process, and safe collaborators in relation to the possibility of demonstrating their creative potential (TRAN and JONES, 2008; VAN DER SLUIS, 2004). The companies that develop these aspects are known by entrepreneurial family businesses.

Lethbridge (1997) presents a FB nominated profile for traditional family businesses, which are linked to protectionism characteristics, that's why they do not present means to innovate. For the author, the innovation is linked to break the dominant patterns, however, a direct relationship doesn't exist between innovation and FB, in other words, it is not for the fact that the company be familiar that cannot innovate.

In Petry and Nascimento's vision (2009), the difference between to innovate and not to is linked to the organization size. As a result, these authors classified the small ones and mid-sized family businesses as traditional and the big ones as innovative. For Ramos and Helal (2010), the family businesses contribute to the technology administration development, to the extent that they develop a favorable environment to the innovation, creativity and the tacit knowledge sharing.

The innovation in family business is consequence of an organization that possesses a learning dynamics instituted by the FSC bonds present in the relationships among the family's several members. The family businesses which innovate are flexible to adapt the occurred transformations, both endogenous as exogenous to the organization, once the family businesses with FSC stock will

have a larger easiness to develop it. Thus, as expresses the following hypothesis, it is affirmed that SC of a FB affects the innovation capacity positively.

**H4:** The family social capital generates influence on a FB innovation capacity.

### **5. The social capital and the entrepreneurial family businesses configuration**

CS is a wide category, referring to the collective and the social. The families inserted in a given collectivity develop SC, considered as FSC. In the family entrepreneurs' case, this FSC accumulation capacity refers to its internal and external relationships dynamics among the family members and of these with the community, inserted in their managerial contexts. On a side, when the family members are observed interacting in the company ambit, SC can be learned in certain family agents' relationships, predecessors and successors, in their interactions. In Borges' perspective (2009) and Borges and Lima (2009), aspects as acceptability, credibility and trust become central to mark the succession process in family businesses. Such succession processes analysis categories in family companies, developed by Bayad and Barbot (2002) are incorporated with the FSC perspective developed by Arrègle *et al.* (2006).

The families that accumulate FSC would have better conditions to insert in a business environment. This SC reproduction would depend on the way as futures successors inserted in the companies, so that the competitive vigor along the time would configure the entrepreneurial family businesses constitution (LIMA *et al.*, 2005). Therefore, entrepreneurial family companies would have large sustainability for the high FSC maintenance. This traffic in a given collectivity, marked by those companies' permanence, equally can be verified by the enterprising succession processes configuration (BORGES, 2009), that is verified by the fact that family businesses successors develop inter-entrepreneur

actions (CRAMER, 2002) marked by innovations, creation of value, competitiveness and growth promotion.

It is verified, therefore, that the organization sustainability can depend on training and competences acquisition (BAYAD *et al.*, 2006). Companies can benefit of innovative contexts, however, there is not independence among internal and external processes, because not only the context, but internally to the company or organization, it is created space for competences formation practices. That competences acquisition constitutes a wide learning and organizational individual process that in the case of entrepreneurial family companies, they present an easiness to learn amid the relationships between their members and the community, as well as through a codified knowledge in the collaborative dialogue, besides the formalized rules that compose the FB moral infrastructure.

At the same time, the competences formation practice allows innovative practices (LAVIOLETTE and LOUE, 2006). Successor's children in family business, both in big and small companies, to act in an innovative way or creating new businesses, configure the inter-entrepreneurship phenomenon, which are practices that lead to innovation (ANTONCIC and HISRICH, 2001).

The family businesses sustainability in given social and economical context, associated to SC, would depend, therefore, the succession process constitution marked by the innovation. They would be the successors' enterprising actions that would mark this denominated process of "enterprising succession". The organizational change processes involving innovations and learning characterizes such actions. Thus, the succession directions actions, the successors' differentiated formation processes, the patrimonial and managerial transmission process conduction, the founder or predecessor's role start to constitute different options stands for enterprising actions, by the these

companies impulse possibilities, it is observed the inter- entrepreneurship phenomenon there. These would be entrepreneurial family businesses.

Entrepreneurial FB is that led by leaders with abilities to develop enterprising actions, which link with the organizational flexibility, which is reflected in a capacity to react to changes, through learning practices, which will provide different innovation types. The family leaders develop ability to notice the speed and the need of the change, in order to acquire internal competences capable of learning and generate the innovation, to adapt to the environmental changes, leading to the enterprising succession.

The families with easiness in apprehending knowledge, practices and processes present a competitive differential in relation to the others, because they are linked to favorable characteristics to the innovation, which are: horizontalized structure, fluid and fast communication, work flexible schedules and low organizational formality (EMMENDOERFER and HELAL, 2008), means to adjust the growth opportunities and the setbacks quickly and teamwork (GERSICK *et al.*, 1997). On the other hand, the traditional family businesses are impregnated in characteristics that hinder the innovation process, which are: bureaucracy and hierarchy excess, existent values preservation, formalization (GERSICK *et al.*, 1997), creativity lack, market detection and prevision lack (ASSINK, 2006).

The sustainability is, therefore, inter-entrepreneur leaders' action resultant with easiness to adapt the changes demanded by the internal and external environment, in a constant learning process. It is verified as an inter-entrepreneur leaders' innovate process result, which commit with innovation. The exposed evidences set reveal that the entrepreneurial family businesses construction is associated with their leaders' enterprising action strength. This entrepreneurial action is marked by the organizational learning, change and innovation phenomena, which are associated with the manifested FC in family

businesses. Thus, consistent with the model proposal, before the discussion about the learning, innovation and change themes, it is argued that FSC, associated positively with the learning, innovation and change, is positively associated with the entrepreneurial family's constitution, as exposed in the hypothesis below.

**H5:** The social capital influence, with the ability to learn, to deal with internal and external changes and to produce innovations inside the organizations leads to the entrepreneurial family businesses formation.

#### **Final Considerations/conclusion**

In this article an analysis model was exposed to study the family business. The model focus is on the FSC role in the family businesses sustainability. The sustainability depends on the company renewal along the time. That depends on the innovation dynamism in those companies, its organizational and transgenerational learning capacity, as well as the capacity to promote changes and to face them. That is the condition for the entrepreneurial family businesses formation.

The SC, in its different dimensions, can be considered FSC when it is analyzed family businesses. Aspects as the trust, the moral structure, the family norms, the information channels, the collaborative dialogue and the family point of view are dimensions that can be evaluated in a FB when the focus is FSC. Such categories are positively associated with a family SC volume. The model evidences how these dimensions, in its whole, associate with FB strength significant aspects, in the case, the organizational learning phenomena, the change and the innovation in the organizations. It is dimensions set studied in family businesses, both in the national and international literature ambit. The proposed model involves this dimensions set, associated to each other, seeking to the hypotheses set formation on the SC role to enlarge the learning,



innovation and change capacity in family businesses. In other words, the initial argument is that family businesses with SC larger volume are also those in that invigorate intensely the organizational learning, innovation implantation, and organizational changes promotion and acceptance capacity.

The model assumes that the learning, innovation, and change dimensions, intensified by the FSC lead the entrepreneurial family businesses configuration. The present dynamism in the manifestation of these characteristics reveals conditions for the inter-entrepreneurship family businesses phenomenon expression.

To propose this model, it was sought to associate dimensions still not articulated to each other, both in national and international literature. In a particular way, it is tried to create conditions to evaluate SC, operationalizing the concept, apprehending it under the families' optics, considering it FSC. Articulating this concept with a specific organization type, the family businesses, it is sought the primary conditions that would enable those organizations to promote the intergenerational sustainability. The model offers, therefore, an alternative to the social capital phenomenon approach in empiric researches, establishing its interactions with important organizations dimensions, in an integrated way. It is expected to test the model in field research, which will allow identifying the most impacting FSC dimensions, testing them in relation to its influences on the learning, innovation, and change practices in the family businesses.

## **REFERENCES**

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 573-596.
- Andrade, D. M., Lima, J. B., Antonialli, L. M., & Leite-Filho, G. A. (2010). Study of factor that determine the formation of family capital in family

- businesses in the southern region of Minas Gerais. *SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*. São Paulo, Brasil.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Arrègle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007, jan). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firm. *Journal of Management Studies*, 44.
- Arrègle, J., Very, P., & Raytcheva, S. (2002). Social capital and family firms advantages: proposition of an integrated model. *Conférence Internationale De L'Association Internationale De Management Stratègique*. Paris.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9, pp. 215-233.
- Bartlett, D. (2009). Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation. *Corporate Governance*, 9, pp. 409-420.
- Bayad, M., & Barbot, M. C. (2002). A proposed model of succession in family SMEs: A case study exploratory father-daughter relationship. Montréal, França: Association Internationale de Recherche sur PME.
- Bayad, M., Bougattas, Y., & Schmitt, C. (2006). The job of the entrepreneur: the process of acquiring skills. Firbourg: AIREPME.
- Birdthistle, N. (2008). Family SMEs in Ireland as learning organizations. *The Learning Organization*, 15, pp. 421-436.
- Bontempo, P. C. (2008). Social entrepreneurship and innovation catalytic. *EGEPE*. São Paulo, São Paulo, Brazil: EGEPE.

- Borges, A. F. (2009). The construction of the entrepreneurial process of succession in family businesses: a study multicases. Lavras: UFLA, 2009. (Mestrado em Administração). *Master dissertation*. Lavras, Minas Gerais, Brazil: Federal University of Lavras.
- Borges, A. F., & Lima, J. B. (2009). The process of building entrepreneurship in family business succession: a studymulticase. *II Colóquio 3E2P*. Curitiba, Paraná, Brazil: Colóquio 3E2P.
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Tavares, T. S. (2008). Social networks and family capital. *EGEPE*. São Paulo, São Paulo, Brazil: EGEPE.
- Bourdieu, P. (2009). *The symbolic power*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Buckler, B. (1996). A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. *The Learning Organization*, 3, pp. 31-39.
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. In N. Nohria, & R. G. Eccles, *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard School Press.
- Cabral, G. G., Tabosa, T. M., Tscha, E. R., & Cavalcanti, V. P. (2008). Intrapreneurship desing and innovation: the case of a university partnership company. *EGEPE*. São Paulo, Brasil: EGEPE.
- Castro, J. M., & Basques, P. V. (2006). Organizational change and innovation: a case study in a company's biotechnology cluster in Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 7, pp. 71-95.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Zahra, S. (2003, June). Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. *Entrepreneurship Theory And Practice*, pp. 359-365.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.

- Costa, A. D. (2007, maio/ago). Management of the succession of professionals in family firms: the case of Perdigão . *Revista de Economia Contemporânea*, 11, pp. 197-225.
- Craig, J. B., & Moores , K. (2006, March). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19.
- Cramer, L. (2002). Social representation of entrepreneurial action. *Master dissertation*. Lavras, Minas Gerai, Brasil: UFLA.
- DESS, G. G. *et al.* . (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, pp. 351-378.
- Eccel, C. S., Cavedon, N. R., & Craide, A. (2007., jul/set.). The family business hot doz of Rosario: between the anthropology and administration. *Organizações e Sociedade*, 14.
- Emmendoerfer, M. L., & Helal , D. H. (2008). Family business: a space for generatong ideas and products . In A. P. Carrieri, L. S. Saraiva, & D. Grzyboviski , *Family business: a mosaic in Brazil* (pp. 358-384). Passo Fundo: University of Passo Fundo.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29.
- Erden, R. F., & Baser, G. G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3.
- Estol, K. F., & Ferreira, M. C. (2006, out/dez). The succession process and organizational culture in a family business in Brazil. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, pp. 93-110.

- Forges, E., & Hamel, J. (2000, mai/ago). The role of family in developing the economy of francophones in Quebec. *Organizações e Sociedade*, 7.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4, pp. 18-29.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *From generation to generation: life cycle of the family business*. São Paulo: Negócios.
- Gomes, A. F., Santana, W. P., & Araújo, U. P. (2008). Mechanisms for monitoring and control device: the case of a family clothing industry in Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 9, pp. 64-87.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 6, pp. 1360-1380.
- Grzybovski, D., Boscariln, R., & Migotti, A. B. (2002, mai/ago). Feminine style of management in family businesses gauchos. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, pp. 185-207.
- Grzybovski, D. (2007). Platform for knowledge and learning transgenerational. *Doctorate dissertation*. Lavras, Minas Gerail, Brazil: UFLA.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2006). In seeking to understand the formation of habits and routines of management accounting: a case study. *Revista de Administração Mackenzie*, 7, pp. 78-101.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999, Mar-Apr). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77, pp. 106-110.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006, June). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13, pp. 353-368.

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
- Laviolette, E. M., & Loue, C. (2006). Entrepreneurial skills defining and building um repository. *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Fribourg: AIREPME.
- Leone, N., & Leone, R. (2006). Family business: repercution identification of economic, technological and organizational changes through the course of the successors. *Revista de Administração Mackenzie*, 7, pp. 88-62.
- Lethbridge, E. (1997). Trend of the family business in the world. *Revista do BNDES*, 4, pp. 185-200.
- Lightfoot, G., & Fournier, V. (2000, mai/ago). The conditions of everyday life: organizing routines in family businesses. *Organizações e Sociedade*, 7.
- Lima, J. B. (2010). Entrepreneurial actions and practice in entrepreneurship. In F. Gimenez, J. Morais, & S. Ramos, *Entrepreneurship and samall business strategy* (pp. 25-40). Curitiba: Campagnat.
- Lima, J. B., Andrade, D. M., & Grzybovski, D. (2005). Practices entrepreneurial succession in family businesses. In E. L. Souza, & T. Guimarães, *A Entrepreneurship beyond the business plan* (p. 259). São Paulo: Atlas.
- Macêdo, B., Caixeta, C. M., Guimarães, D. C., Macêdo, G. N., & Hernandez, J. C. (2004, set/dez). The succession process in family and exclusion of women. *Psicologia & Sociedade*, 16, pp. 69-81.
- Macêdo, K. B. (2002, jan/jun). Culture, power and decision in the Brazilian family organization. *Revista de Administração de Empresa*, 1.
- Machado, R. M., Wetzel, U., & Rodrigues, M. E. (2008, set). The experience of succession to the heirs of family businesses in Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE*, 6.

- Manual, O. (2004). *Proposed guidelines for collecting interpreting technological innovation data*. Rio de Janeiro: OCDE.
- Maruyama, M. (1963). The second cybernetics: deviation amplifying mutual causal processes. *American scientist*, 51, pp. 164-179.
- Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. London: Reidl.
- Mcadam, R., Reid, R., & Mitchell, N. (2010). Longitudinal development of innovation implementation in family-based smes: the effects of critical incidents international. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15, pp. 437-456.
- Mello, U. C., Freitas, J. B., & Barbosa, J. G. (2008). Innovation and organizational learning in an incubator of the university technology park. *EGEPE*. São Paulo: EGEPE.
- Morgan, G. (2009). *Images of organization*. São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge – creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, P. W., Leone, N. M., & Souza, T. (2009, jan/mar). Cases in management education: Taste of Home restaurant. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, pp. 154-166.
- Oro, I. M., Beuren, I. M., & Hein, N. (2009, jul/dez). Analysis of the efficiency of family firms in Brazil. *Revista de Administração de Empresa*, 8.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8, pp. 125-133.
- Paiva, K. C., Oliveira, M. C., & Melo, M. C. (2008). Brazilian scientific production on family business: a metastudy of papers published in conference proceedings ANPAD in the 1997-2007 period. *Revista de Administração Mackenzie*, 9, pp. 148-173.

- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., & Mohamed, S. (2009). Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. *Construction Innovation*, 9, pp. 449-467.
- Paper, D., Simon, S., & . (2005). Change research: the search for a theoretical construct. *Information Resources Management Journal*, 18, pp. 1-1.
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009, jan/abr). A study on the governance and succession process in family businesses. *Revista Contabilidade & Finanças da USP*, 20, pp. 109-125.
- Pettigrew, A.M. et al. . (2003). *Innovative Forms of Organizing*. London: Sage.
- Pinto, M. S., & Souza, C. C. (2009, maio/jun). Change Organizational in a family businesses in Brazil. *Revista de Administração Pública*, 43, pp. 609-634.
- Polanyi, M. (1973). *Personal knowledge: toward a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Porter, M. (1992). *Competitive Advantage: creating and sustaining high performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Putnam, R. D. (2007). *Community and democracy: the experience of modern Italy*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ramos, E. P., & Helal, D. H. (2010). The practice of knowledge management in a family business in the retail in Minas Gerais (MG): a case study. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7, pp. 433-452.
- Robichaud, A. (2000, mai/ago). Management, implicit theories and family: a psychodynamic perspective. *Gestão, teorias implícitas e família: por uma perspectiva psicodinâmica. Organizações e Sociedade*, 7.
- Rodsutti, M. C., & Makayathorn, P. (2005). Organizational diagnostic factors in family business Case studies in Thailand. *Development and Learning in Organizations*, 19, pp. 16-18.



- Schumpeter, J. (1985). *The theory of economic development*. São Paulo: Nova Cultural.
- Silva-Junior, A., & Muniz, R. M. (2006, jan/mar). Succession, power and confidence: a case study in a family business capixaba. *Revista de Administração da USP*, 41, pp. 107-117.
- Sorenson, R. L., & Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business and Free Enterprise. *Family Business Review*, 22, pp. 193-196.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*, 22, pp. 239-253.
- Souza, E. C., & Castro-Lucas, C. (2008). Entrepreneurship, innovation and culture: an experience of teaching and learning. *EGEPE*. São Paulo, Brazil: EGEPE.
- Souza-Silva, J. C., & Schommer, P. C. (2008, jan/mar). Research on communities of practice: current situation and future prospects. *Organizações e Sociedade*, 15.
- Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005, jan/mar). Succession in family business leaders: strategies observed in the family business. *Organizações e Sociedade*, 12.
- Tran, T., & Jones, J. A. (2008). A conceptual model of learning culture and innovation schema. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18, pp. 287-299.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, pp. 418-436.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Tàpies, J. (2006). Effective knowledge transfer in family firms. In P. Z. Poutziouris, K. Smyrnios, & S. Klein, *Handbook*

*of research on family business* (p. 631). Cheltenham, UK, Northampton, USA: Edward Elgar.

Van Der Sluis, L. C. (2004). Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organizations*, 18, pp. 10-13.

Agradeço a Juvêncio Braga de Lima, professor titular aposentado da UFLA e atual professor da FUMEC, pela colaboração no desenvolvimento integral do artigo; a Luiz Marcelo Antonialli, professor da UFLA e a Cristiana Fernandes de Muylder, professora da FUMEC .

**Publicado: African Journal of Business Management**, Nairobi, v. 5, n. 33, p. 12819-12828, Dec. 2011.

## ARTIGO 2

### ESTUDO DOS FATORES QUE DETERMINAM A FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL FAMILIAR EM EMPRESAS FAMILIARES NA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS

**Study of factors determining the formation of the family social capital in family enterprises in the southern region of Minas Gerais**

#### **Resumo**

Neste estudo identificaram-se os fatores que levam à formação do capital social familiar em empresas familiares. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se, como aporte teórico, a teoria do capital social e do capital social familiar. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo *survey*, em 120 empreendimentos familiares. Aplicou-se questionário, sob a forma de entrevista, a todos os empresários. Os dados foram analisados pela análise fatorial. Os resultados foram apresentados em dois blocos: primeiro, a caracterização da amostra em relação ao perfil do respondente e ao perfil do empreendimento, bem como a apresentação da frequência de cada uma das assertivas; na segunda parte foi feita a análise fatorial, após a qual foram identificados sete fatores relacionados com a formação do capital social familiar. São eles: diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos. O capital social familiar é solidificado por meio do diálogo colaborativo, a partir do qual é possível enraizar, na família e na empresa, as normas éticas, originando o que se chama de infraestrutura moral, quando a família e a empresa estão em sintonia interna e externa. Em sentido contraditório, a ausência do diálogo colaborativo gera autoritarismo por parte dos dirigentes e membros da família, prevalecendo ideias próprias, as quais

foram identificadas como fator contraditório à formação do capital social familiar.

**Palavras-chaves:** capital social familiar, organizações familiares, análise fatorial, infraestrutura moral, diálogo colaborativo

### **Summary**

The study identified the factors that lead to the formation of family social capital in family businesses. To achieve this purpose it was used as the theoretical theory of social capital and social capital family. To this end, we conducted an exploratory survey of the type, in 120 family enterprises. Questionnaire was used, how to interview all entrepreneurs. Data were analyzed by factor analysis. The results were presented in two parts: first to characterize the sample in relation to the profile of the respondent and the profile of the enterprise, and the presentation of the frequency of each of the assertions in the second part was made to factor analysis. After it has identified seven factors associated with family social capital they are: collaborative dialogue; family network, infrastructure morale, trust, ethical standards, his own ideas; external information channels. The family social capital is solidified by means of collaborative dialogue, from which you can take root in the family and company ethical standards, resulting in what is called moral infrastructure, when the family and the company are aligned internal and external. In a sense contradictory, the absence of collaborative dialogue generates authoritarianism by the leaders and family members, whichever own ideas, which were identified as contradictory to factor social capital family.

**Keywords:** family social capital, family organizations, factorial analysis, moral infrastructure, collaborative dialogue

## **1. Introdução**

Investigações sobre empreendimentos familiares têm se tornado objeto de estudo de pesquisadores nas diversas áreas do conhecimento, como sociologia, psicologia, economia, agronomia e, principalmente, nas ciências administrativas. Acredita-se que o interesse por este tipo de objeto esteja relacionado às suas especificidades, como estrutura e modelo organizacional, bem como às questões relacionadas com o tipo de ambiente e a tecnologia, fazendo surgir uma magnitude de possibilidades de tipo de modelos organizacionais, na tentativa de explicar o funcionamento desses negócios.

Os empreendimentos familiares, assim como todos os outros tipos de negócios que não possuem relação direta com a família, estão inseridos em um ambiente complexo e dinâmico, em virtude das transformações tecnológicas, as quais podem apresentar uma necessidade de mudança organizacional demandada pelas mudanças ambientais gerais. A especificidade e a particularidade de cada empreendimento podem tornar-se instigantes, gerando no pesquisador o desejo por decifrá-las e compreendê-las, com o propósito de explicar o que leva ou não um gestor modificar os seus processos de atuação e fazer com que sua empresa ou negócio se mantenha ou se destaque no mercado.

Nesse contexto, observa-se a necessidade de trabalhos acadêmicos que busquem a compreensão do negócio familiar a partir da ótica da família, com o propósito de explicar como essas duas instituições se aproximam e se afastam e quais as suas relações no que tange à ciência da Administração.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Arrègle, Hitt, Sirmon e Very (2007) e Sorenson, Goodpaster, Hedberg e Yu (2009) buscaram na sociologia o conceito de capital social e, por meio de uma analogia, definiram o que vem a ser capital social familiar, o qual está associado à formação de redes no âmbito da família, com o propósito de compreender a relação do empresário familiar com a família e com a sociedade/comunidade, onde são geradas a confiança e a

ajuda mútua. Tais autores acreditam que a presença do capital social familiar é um catalisador da vantagem competitiva organizacional.

Diante disso, neste trabalho, aborda-se o seguinte problema de pesquisa: como o capital social familiar se expressa em empresas familiares da região de Minas Gerais? Para tal, parte-se da hipótese de que, diante de um conjunto de evidências relacionadas à presença de capital social em um grupo de organizações familiares, existem aquelas que se relacionam entre si, constituindo grupos de variáveis denominados fatores. O objetivo foi identificar os fatores que influenciam o comportamento dos empresários de empreendimentos familiares em relação à formação do capital social familiar nesse tipo de empresa, nas áreas de atuação das gerências regionais do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), abrangendo as cidades mineiras de São João del Rey, Lavras e Varginha. Especificamente buscou-se identificar, nomear e discutir cada um dos fatores encontrados.

Estudos sob esta perspectiva se justificam, pois o capital social familiar pode proporcionar vantagem competitiva para o negócio familiar, na medida em que se forma uma infraestrutura moral coesa, embasada em normas e princípios éticos coletivos. Nesse sentido, acredita-se que o estoque de capital social familiar seja um forte indício para o sucesso e para a sustentabilidade do empreendimento ao longo do tempo.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: inicia-se com a presente introdução; na sequência, na primeira seção, são apresentados suportes teóricos referentes à natureza do empreendimento familiar. Em seguida, apresentam-se noções referentes ao capital social, finalizando com uma ligação entre capital social em empreendimentos familiares, considerado capital social familiar. Segue-se a apresentação da metodologia utilizada, a qual foi de natureza quantitativa, por meio de um *survey*; os dados foram coletados por meio de questionários aplicados sobre a forma de entrevista e as análises foram

feitas por meio da técnica de análise multivariada, especificamente a análise fatorial exploratória. Na sequência, são descritos todos os resultados alcançados, por meio da apresentação dos sete fatores que representam o comportamento dos empresários familiares em relação ao capital social familiar. A última seção compreende as considerações finais.

## **2. Referencial teórico**

O capital social constitui um fenômeno significativo em coletividades de diferentes escalas. Trata-se das relações privilegiadas que certos indivíduos, grupos sociais ou, mesmo, organizações inseridas em um campo social potencializam, em função da sua posição relativa no contexto/objeto de observação. As especificidades das empresas familiares, ao mesmo tempo configuradas como de propriedade e gestão de uma ou mais famílias, ensejam particularidades de suas inserções em relação às demais empresas em um dado setor de negócios. Essas especificidades estão associadas ao volume de capital social das famílias empresárias que nelas se expressa, podendo ser denominado capital social familiar.

### **2.1. A natureza do empreendimento familiar**

Empresas familiares apresentam-se como um segmento representativo na sociedade, pois empregam mais de 80% da força de trabalho e produzem entre 40% e 60% de todos os bens consumidos (ARRÈGLE *et al.*, 2007). Apesar da sua relevância, os autores afirmam que apenas recentemente esse tipo de organização vem ganhando espaço no ambiente acadêmico. Sinteticamente, Davel e Colbari (2000) apresentam um panorama dos estudos sobre organizações familiares, os quais se iniciaram em 1950, quando foi feito um levantamento dos principais problemas relacionados à sucessão nas empresas em crescimento. Nas décadas de 1960 e 1970, o campo de pesquisa se desenvolveu com um perfil prescritivo, enfocando a sucessão. Nos anos de 1980, ocorreram vários eventos, entre eles a publicação de várias pesquisas, a criação do *Canadian Association of Family Enterprise* (1983), a criação da *Family Firm Institute* e da *Family Business Review* (1984), o início da *Family Business Research*, nos EUA (1988) e a criação da *Family Business Network*, na Europa (1989), as quais representam o avanço de pesquisas vinculadas à temática



empresa familiar. Na década de 1980, de acordo com Davel e Colbari (2000), no Brasil, também se deu enfoque amplo, em termos de pesquisa, ao fenômeno empresa familiar.

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) localizam o crescimento de estudos relativos às empresas familiares entre as décadas de 1960 e 1970, quando uma gama de profissionais (psicólogos, economistas, antropólogos, contadores, advogados, entre outros) passou a trabalhar com este objeto, buscando compreender sua complexidade, a qual está relacionada com a interligação das duas instituições que são referência para grande parte das pessoas, a família e o trabalho (GERSICK *et al.*, 1997), combinando o emocional, o afetivo e o sentimental com o racional, o instrumental e o objetivo. Trabalhar estas dicotomias é complexo, na medida em que interesses antagônicos e distintos participam desse movimento.

Um aspecto central relativo aos estudos sobre organizações familiares diz respeito à ausência de um corpo teórico convergente, unificado e maduro. Um exemplo disso é expresso na imensa variedade de definições conceituais para a explicação do conceito de empresa familiar (DAVEL e COLBARI, 2000; CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999).

Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) assumem que as organizações familiares são capazes de sobreviver às exigências do mercado, no sentido de tornarem-se competitivas, por serem familiares. Para Sorenson e Bierman (2009), a justificativa para a compreensão e a análise dos empreendimentos familiares diz respeito ao fato de gerarem emprego e renda em todo o mundo, sendo responsáveis pela prosperidade econômica.

Para Hoffman *et al.* (2006), as principais características de uma organização familiar são a lealdade, a confiança entre as relações familiares, o baixo custo de transação, o respeito mútuo, o menor custo com recrutamento e o desenvolvimento de uma linguagem familiar. Nesse sentido, pode-se afirmar que

estas características, se potencializadas, transformam-se em vantagens para o negócio familiar.

Em uma visão complementar às demais, Astrachan (1988), citado por Davel e Colbari (2000), diferencia a organização familiar da organização não familiar pela cultura e pelo tipo de organização, em que a primeira tem uma cultura comunitária de tipo familiar e a segunda, uma cultura urbana de tipo burocrática. As empresas familiares caracterizam-se pela pouca ênfase no planejamento detalhado, apesar de haver uma orientação temporal de longo alcance; prezam por atividades que beneficiam a coletividade; possuem uma estrutura emocional, a confiança e o domínio de uma verdade, a qual é estabelecida e valorizada pelo fundador. Por outro lado, a empresa não familiar é aquela em que o tempo e o espaço são rigorosamente definidos e compartimentalizados; a confiança não é valorizada. Ao contrário, reifica a ganância e o individualismo; há um planejamento rigoroso; não há emoção, predominando a razão.

Os aspectos que favorecem e comprometem o desenvolvimento da empresa familiar, de acordo com Donnelly (1967), são, em termos positivos, a facilidade de angariar recursos administrativos e financeiros em detrimento do sacrifício da família; a facilidade de relacionamento junto à comunidade empresarial e à sociedade em que está inserida, em função do respeito da família proprietária; os laços afetivos fortes, caracterizados pela lealdade e dedicação; família e empresa em prol do desenvolvimento organizacional; sensibilidade com questões relativas à responsabilidade social com a finalidade de manter o prestígio da família e a existência de coerência em relação aos objetivos da instituição. Por outro lado, existem aspectos que dificultam o desenvolvimento desse tipo de empreendimento, os quais estão relacionados, segundo Donnelly (1967), ao conflito de interesses entre a família e a empresa, pois não se conseguem separar, de modo efetivo, os objetivos de cada uma destas

organizações. Além disso, há a ausência de critérios específicos relacionados à destinação dos lucros, gerando problemas internos no âmbito da família e da própria empresa; dificuldades em relação à implementação de novos padrões, em virtude de uma morosidade em incorporar novas tecnologias e tendências apresentadas pelo mercado e predominância do nepotismo.

Na mesma perspectiva, considera-se que a empresa familiar dissemina os valores, a identidade, a história e a linguagem comum a uma família (GERSICK *et al.*, 1997), o que influenciará a forma como a organização será governada, estruturada, administrada e transferida para as próximas gerações (HOFFMAN *et al.*, 2006).

A família e o negócio familiar podem ser permeados ou não pelo capital social familiar. Este é um conceito oriundo da sociologia, estendido para o campo da família e do negócio familiar.

## **2.2. Capital social**

O capital social pode ser compreendido com um recurso coletivo presente na comunidade e na sociedade, como demonstrado por Putnan (2007), como também pela noção de ativo individual, como exposto por Bourdieu (2009). Também, a noção de capital social é utilizada para identificar os recursos existentes nas relações entre as pessoas (HOFFMAN *et al.*, 2006).

Capital social, para Putnan (2007, p. 177), é construído a partir de “(...) organizações sociais, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação com vistas a benefícios mútuos”. Ou, ainda, como “um conjunto de laços e normas de confiança e reciprocidade contidas numa comunidade ou organização que facilitam a produção de capital físico e capital humano”. No nível trabalhado por Putnan (2007), o capital social é medido pela participação da população em assuntos públicos, ou seja, a natureza da vida cívica, denominada de “comunidade cívica”. Para o autor, “o reconhecimento e a

busca perseverante do bem público ocorrem à custa de todo interesse puramente individual e particular” (PUTNAM, 2007, p. 95).

Em sentido contrário, Coleman (1988) considera que capital social ocorre por meio das relações entre as pessoas, sendo um ativo individual. O capital social manifesta-se por diferentes formas, como por meio de laços fortes. Nesse caso, podem ser citados exemplos da família, da religião, da comunidade. Apesar de promoverem certa dificuldade de penetração, aumenta a facilidade de transação no mercado, gerando confiabilidade. Para o autor, o capital social também ocorre em mercados nos quais existe um laço tão forte de confiança entre os atores que gera uma sensação de complementaridade, no sentido de que se determinada empresa não produz ou trabalha com certo produto, haverá na rede outras empresas que o farão.

Para Coleman (1988), o capital social não é tangível. Ele acontece em meio às relações entre as pessoas. Para o autor, é muito difícil de ser analisado empiricamente, apesar de representar algo de extremo valor produzido por determinado grupo. É como se A fizesse algo por B e, no futuro, B deverá recompensar a A por aquilo que fez, gerando certa obrigação de B em relação a A.

Para Bourdieu (2009), a posição de um determinado indivíduo na sociedade é definida pelo lugar que ele ocupa em diferentes campos, na distribuição de poderes, ou seja, o capital econômico, o cultural, o social e o simbólico. Contudo, o capital econômico tende a impor sua estrutura aos demais capitais.

Para Hoffman *et al.* (2006), o capital social cria valor por meio de conexões entre os indivíduos, o que é desenvolvido por meio de redes de relação, as quais se consolidam com o passar do tempo. A confiança e a reciprocidade são as bases desta relação.

Arrègle *et al.* (2007) indicam quatro fatores que influenciam o desenvolvimento do capital social: estabilidade – o que acontece com o tempo, gerando o acúmulo de boa vontade, conforme menciona Bourdieu (2009), além de confiança e normas de cooperação; interação – são as relações entre as pessoas ao longo do tempo e interdependência entre os membros da rede e ou enraizamento – são os contatos fortes entre os diversos atores, o que, conseqüentemente, deve seguir uma norma de comportamento. Nesse sentido, o capital social vai elevando-se, na medida em que ocorre uma interdependência mútua entre os atores (ARRÈGLE *et al.*, 2007). Para Bourdieu (2009), o capital social apenas aumenta, não sendo finito e nem se desgasta. É uma moeda simbólica que pode ser usada pelos indivíduos, sempre que for preciso.

Para Granovetter (1985), os vínculos são diferenciados por laços fortes e laços fracos. Laços fortes, como parentesco e amizade íntima, são menos importantes do que os vínculos fracos, como conhecimento e afiliação a associações secundárias, pois são essenciais para sustentar a coesão comunitária e a ação coletiva. Os vínculos fracos têm maior probabilidade de unir membros em pequenos grupos diferentes do que os vínculos fortes, pois existe a possibilidade de criar novos vínculos, os quais, até então, não existiam.

A noção de capital social tem sido empregada sobre diferentes aspectos, tanto enfocando uma perspectiva da ação individual como resultante de ações e interações coletivas. Abordagem de síntese relevante é apresentada por Vale, Amâncio e Lauria (2006), revelando os apelos para que sejam abordados os diferentes aspectos em que vigora o capital social a partir da intensificação do fenômeno das redes organizacionais. Para os autores, cabe focar a associação do capital social com a mudança institucional, bem como em relação ao desempenho empresarial, criação de redes empresariais, as quais possibilitam a geração e a difusão de conhecimento, além de possibilitar a inovação ou o

desenvolvimento local. Eles ressaltam as tentativas de caracterizar o fenômeno recorrendo a diferentes tipos de evidências como *proxies*.

Sacomano Neto e Truzzi (2004) expuseram uma visão da relação de capital e redes organizacionais, enfocando redes densas e difusas, ambas associadas com capital social, evidenciando que, em setores dinâmicos, as organizações se beneficiariam de sua inserção em redes difusas; em setores de redes densas, ao contrário, as informações ficam mais restritas. As relações fortes e fracas teriam impactos diferenciados sobre a competitividade (SACOMANO *et al.*, 2004). Assim, trata-se de um paradoxo, pois as mesmas relações que fazem uma organização tornar-se mais competitiva podem ter efeito contrário em outras situações (SACOMANO *et al.*, 2004).

Mizumoto *et al.* (2010) tentaram relacionar capital social com capital humano e práticas gerenciais, associando-os com a sobrevivência. Para operacionalizar o capital social neste estudo de empresas nascentes, recorreram a evidências, tais como o fato de algum familiar ter negócio similar, o grau de acesso a recursos, o acesso a instituições antes da abertura do negócio ou ações em conjunto com outras empresas e contatos sociais. Assim, empresários participantes de uma incubadora de empresas poderiam desenvolver capital social (RÉGIS, DIAS e BASTOS, 2006), empreendedores coletivos também podem se inserir em redes e o montante de capital social pode ser apreendido como um fator de maior nível de competitividade em arranjos produtivos locais (APLs) ou como atributo de uma cidade (SILVEIRA, PEREIRA e SOUZA, 2011; BARROS e MOREIRA, 2005; SARATE e MACKE, 2007). O capital social também pode ser um elemento importante nos relacionamentos interorganizacionais, interferindo nos resultados de alianças estratégicas ou de redes de inovação (HELAL e CAMARGOS, 2007; BALESTRO, 2004).

O capital social pode também ser estudado sob a perspectiva de empresas familiares, a partir das relações que são estabelecidas entre o fundador

do empreendimento, a família, a comunidade, os clientes e os colaboradores, criando uma rede familiar, tornando-se fonte de vantagem competitiva sustentável (HOFFMAN *et al.*, 2006; SORENSON e BIERMAN, 2009).

### **2.3. Capital social familiar**

A noção de capital social familiar resulta da busca de compreensão de sua manifestação em empresas familiares. Estas empresas seriam dotadas de vantagens competitivas, em função da sua capacidade de criar o capital social familiar. Para Hoffman *et al.* (2006), trata-se de um recurso raro, inimitável e não substituível, tornando-se único para cada empresa familiar.

O capital social familiar, para Sorenson e Bierman (2009), é a soma do capital humano, do capital social e do financeiro, manifestando-se quando os recursos da família ou seus ativos superam o passivo. Nesse caso, para os autores, é possível quantificar o capital social familiar, o qual seria composto por recursos no seio da família que podem ser disponibilizados para a empresa.

Para Hoffman *et al.* (2006), capital familiar consiste nas relações pessoais que os membros da família desenvolvem entre si e com a comunidade, clientes, colaboradores, por meio de uma história de interação familiar. O capital social familiar cria valor por desenvolver conexões entre os indivíduos, por meio de redes de relacionamento, as quais são desenvolvidas e fortificadas com o passar do tempo. A confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo e o ponto de vista familiar são elementos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento desta rede familiar, na medida em que acontecem ou não no âmbito da família.

A confiança coletiva, para Hoffman *et al.* (2006), é desenvolvida por meio de relações próximas entre os membros da família, sendo percebida na medida em que estes gostam e sentem prazer de trabalhar tanto pela empresa quanto pela família, pois ambas trabalham por eles. O desenvolvimento do

mecanismo de confiança gera a cooperação e a colaboração (SORENSEN *et al.*, 2009), a qual é utilizada para facilitar a resolução de problemas. A confiança é uma qualidade capaz de potencializar o ativo organizacional. Sorenson e Bierman (2009) afirmam que as relações positivas entre os membros de uma família geram laços fortes de confiança, os quais poderão promover a cooperação, sendo fonte de capital social familiar para a empresa. Por outro lado, sentimentos negativos e conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento deste capital.

A estrutura moral, para Hoffman *et al.* (2006) e a infraestrutura moral, para Sorenson e Bierman (2009), representam o relacionamento entre os membros da família e a relação destes com a comunidade. Ou seja, tanto as crenças como os valores de uma família podem causar um impacto tanto positivo quanto negativo sobre a comunidade em que está inserida. A infraestrutura moral é o conjunto de crenças que envolvem a família, a empresa e a comunidade (SORENSEN *et al.*, 2009).

As normas familiares, para Hoffman *et al.* (2006), são um instrumento utilizado para facilitar o controle social do negócio familiar. Elas estão enraizadas na cultura da família. No conjunto dessas normas, as quais podem ser explícitas ou tácitas, estão presentes as obrigações e as expectativas de cada membro da família. Normas familiares efetivas conduzem para obrigações e expectativas que podem ser vistas como uma interação positiva entre os membros da rede familiar. A presença de laços fortes entre os membros da rede facilita a confiança e a sua ausência a compromete. A reputação e a respeitabilidade estão presentes nas normas familiares e representam a expectativa relativa que os membros de fora da rede familiar têm em relação à conduta futura da empresa.

Os canais de informação, para Hoffman *et al.* (2006), ocorrem a partir de uma polaridade entre os canais internos e os externos. Os internos



relacionam-se com o diálogo existente internamente na família, o qual pode ser identificado por meio da presença de passeios com e entre os membros da família, de rede de relacionamento familiar. Os canais externos constituem a relação do negócio familiar com o ambiente externo, os quais são evidenciados pela participação dos membros da família em organizações externas. Os dois mecanismos em interação geram uma rede de relacionamento, a qual fortalece o capital familiar.

O diálogo, segundo Sorenson *et al.* (2009), é um mecanismo utilizado na resolução de problemas, por meio da comunicação, a qual é meio de construção de um entendimento comum sobre determinada questão ou objeto. O diálogo não envolve necessariamente uma decisão imediata, mas uma reflexão e ou esclarecimento das próprias crenças de um determinado grupo, o que pode resultar em um novo compartilhamento de crenças, por meio do diálogo. O diálogo colaborativo, segundo Sorenson *et al.* (2009), é útil na solução de problemas que levam a acordos mutuamente benéficos e envolve a noção de colaboração e cooperação. No empreendimento familiar, o diálogo colaborativo visa ganhar compreensão e clarificação de crenças profundamente enraizadas, as quais influenciam as decisões cotidianas (SORENSEN *et al.*, 2009). O diálogo colaborativo é um mecanismo que desenvolve a consciência comum de uma família. Em contraposição ao diálogo colaborativo têm-se decisões centradas nos proprietários. Neste caso, os mesmos impõem suas crenças e seus valores como plenamente satisfatórios e autossuficientes.

O ponto de vista da família é semelhante ao ponto de vista moral, desenvolvido por filósofos como Baier (1965) e Frankena (1988) (citados por SORENSON *et al.*, 2009) e está relacionado com uma normativa ética. O ponto de vista da família é desenvolvido por meio da presença de um diálogo colaborativo que desperta e provoca a percepção moral.

Enfim, para construir ou sustentar o capital social familiar, as famílias criam estratégias como reunião periódicas, formação de conselhos e documentos de colaboração, os quais formalizam as crenças e os valores da família (SORENSEN e BIERMAN, 2009). Estes elementos ajudam a sustentar a confiança coletiva. A família com estoque de capital social familiar pode aplicá-lo nos negócios, mas também pode empregá-lo para a abertura de novos empreendimentos.

### **3. Metodologia**

O estudo é de caráter exploratório-descritivo e de avaliação quantitativa. Para a sua realização, foi realizada uma pesquisa tipo *survey*, tendo sido aplicados 120 questionários, para gestores de empresas familiares, em 12 cidades localizadas na região sul do estado de Minas Gerais. Optou-se pela amostragem não probabilística, pois, de acordo com Rea (2000), ela é indicada quando o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Os critérios utilizados para a escolha do empreendimento a ser pesquisado foi por conveniência o que, segundo Rea (2000), ocorre quando os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata. É muito utilizado quando não se conhece com certeza a população a ser pesquisada.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado. A identificação dos empreendimentos familiares foi feita utilizando-se informações secundárias obtidas junto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae.

Para fins de análise, as questões foram agrupadas em três blocos: o primeiro referiu-se a 19 afirmações envolvendo aspectos associados à noção de capital social familiar, no qual o respondente, em uma escala ordinal de 5

pontos, com variações do grau de concordância com a mesma, marcava uma alternativa. A segunda parte referiu-se à caracterização do respondente, sendo composta por 8 perguntas e a terceira, a caracterização do empreendimento, composta por 7 perguntas. No Quadro 1 são apresentadas todas as assertivas trabalhadas, bem como a referência de artigos teóricos e teórico-empíricos que constituem bases de sustentação para a sua construção.

Quadro 1 Bases de sustentação das assertivas

	Assertiva	Autores
1	Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes (troca de experiência, compras em conjunto, melhores negociações).	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
2	Existe relação de respeito e de convívio fora da empresa entre o fundador/sucessor e os colaboradores.	Queiróz, 2008
3	Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.	Rodsutti; Makayathorn, 2005
4	A empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela.	Gomes, Santana e Araújo (2008)
5	Os dirigentes chegam a ajudar colaboradores a resolverem problemas pessoais.	Queiróz, 2008
6	Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores (brincadeiras).	Queiróz, 2008
7	Na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra.	Gomes <i>et al.</i> (2008)
8	Já foram feitas vendas a prazo para clientes que não teriam aprovação de cadastro, mas mantinham relações de amizade com proprietários-dirigentes.	Machado, Wetzel e Rodrigues (2008)
9	Antes de levar um cliente ao SPC, procura-se resolver a dívida na amizade.	Machado <i>et al.</i> (2008)
10	Há clientes que, após manterem contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes-proprietários.	Chrisman <i>et al.</i> (2005)
11	Dirigentes ou demais membros da família mantêm relações de amizade entre clientes e dirigentes-proprietários, bem antes de serem clientes.	Chrisman <i>et al.</i> (2005)
12	Os atuais dirigentes consideram que, nesta empresa, a transparência no contato com os clientes é muito importante.	Rodsutti; Makayathorn, 2005
13	A palavra dos proprietários é mais importante do que um documento escrito.	Gonçalves, 2000
14	Existe uma forte rede de apoio entre familiares e/ou parentes.	Chrisman <i>et al.</i> (2005) Queiróz, 2008

Quadro 1, continuação

15	As relações com os concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais.	Chrisman <i>et al.</i> (2005)
16	No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.	Queiróz, 2008
17	Nesta família há filhos/netos/primos que, apesar de estudarem e/ou morarem fora do município, teriam interesse em vir trabalhar na empresa.	Chrisman <i>et al.</i> (2005)
18	O atual dirigente mantém relações e/ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município.	Chrisman <i>et al.</i> (2005)
19	Dirigentes e/ou membros da família empresária participam ou participaram de associações e/ou entidades sociais do município.	Chrisman <i>et al.</i> (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

Foram definidos os seguintes critérios para as empresas participarem da amostra: na condução do negócio, era necessário ter um pai e um filho atuando em parceria, ou um filho atuando na condução dos negócios com a ausência do pai (aposentado ou falecido), ou pai atuando com filhos em processo de aprendizagem, ou netos e bisnetos do fundador. Os dados refletem, portanto, a visão de alguns desses agentes organizacionais sobre essas assertivas. Elas emanam de evidências empíricas de trabalhos de pesquisas de campo, bem como de algumas sínteses que procuraram valorizar as especificidades das empresas familiares, dada sua particularidade de associarem família e empresa. Tais trabalhos, que constituem as bases de sustentação das assertivas, focam empresas familiares, sem preocupação em abordar o tema de capital social, mas trazem evidências empíricas e abordagens que inspiram a sua construção, mediadas pela perspectiva conceitual do capital social. Nessa perspectiva, se

ajustam à tentativa de captar práticas de gestão que as diferenciem dos demais tipos de empresas.

As visões teóricas sobre o capital social direcionam a observação para aspectos da confiança mútua, compartilhamento de sentimentos e atitudes, inserção em redes, aspectos que podem ser observados sob a ótica de uma comunidade, de um indivíduo, de uma família (SILVEIRA *et al.*, 2011; BALESTRO, 2004). Assim, ao procurar captar a visão dos respondentes, considera-se que ela pode ser *proxie* de aspectos diversos relacionados à manifestação do capital social familiar, recurso raro, inimitável e não substituível, que é único para cada família, em determinado tempo e lugar, sendo igualmente único para cada empresa familiar de propriedade daquela família (HOFFMAN *et al.*, 2006). Busca-se, portanto, fazer afirmações sobre aspectos relacionados ao surgimento ou à manifestação do capital social, levando em conta a visão dos respondentes sobre ações e concepções relativas às suas empresas, mas concepções e ações que fazem sentido por sua inserção naquela família, não se tratando de captar o nível ou montante de capital social em uma coletividade social mais ampla, fruto do relacionamento mútuo.

Na coleta de dados, seguiu-se o padrão de uma entrevista, pois todos os questionários foram aplicados diretamente ao respondente. Antes de iniciar a pesquisa, foi feito um pré-teste, com o objetivo de testar e validar as questões (REA, 2000). Em seguida, várias adaptações foram feitas, devido a não compreensão de algumas questões por parte dos entrevistados.

Os dados foram tabulados por meio do SPSS<sup>®</sup>. Após a tabulação, procedeu-se ao teste de confiabilidade dos dados por meio do Alfa de Cronbach, que permite ao analista obter uma informação qualitativa relevante, em termos de grau de validade das referidas variáveis no âmbito da amostra. Nesse sentido, para todas as variáveis, foi obtido o coeficiente de 0,634, que significa, de acordo com Pereira (2001, p. 87), que o indicador representa 63,40% do

universo dos possíveis indicadores de impacto constituído pelo mesmo número de itens, denotando que as questões foram respondidas de forma coerente pelos entrevistados. Considera-se, assim, que as variáveis apresentam satisfatória consistência interna (HAIR JR, ANDERSON, TATHAM, BLACK, 1998), validando todos os dados tabulados.

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise fatorial, a qual tem por objetivo substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número (agrupar), denominado fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando obter uma interpretação mais compreensível, segundo direções comuns (MALHOTRA, 2001).

Contudo, antes de aplicar a técnica de análise fatorial, foi feito o teste de normalidade das variáveis (teste Kolmogorov-Smirnov), constatando-se que os dados não se comportaram como uma distribuição normal ( $p < 0,0001$ ). Diante disso, optou-se por utilizar a redução de variáveis pelo método de análise fatorial não métrica (AF).

Para processar a análise fatorial, foi feito o teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test), verificando-se se os dados podem ser tratados pelo método de análise fatorial (AF), bem como o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlação tem aderência com a matriz identidade (HAIR JR. *et al.*, 1998; PEREIRA, 2001). Pela análise do teste de adequação KMO (encontrado 0,623), verificou-se que as categorias sugeridas para a pesquisa apresentaram qualidade entre média a razoável para tratamento da análise fatorial (HAIR JR. *et al.*, 1998). Para o teste de Bartlett, todas as categorias se mostraram significativas ( $p < 0,01$ ), indicando que há um nível de probabilidade muito adequado para a correlação entre variáveis, confirmando a possibilidade do emprego do método de análise fatorial.

Com relação à quantidade de fatores extraídos, foi utilizado o método da raiz latente (HAIR JR *et al.*, 1998), destacando a medida da variância que o fator

explica e a análise do Scree Plot, definindo-se a quantidade de fatores com autovalor maior do que 1. O método de extração foi análise dos componentes principais e o resultado das cargas fatoriais encontradas foi com base na matriz rotacionada.

Na obtenção dos fatores, foi utilizado o método de rotação ortogonal Varimax, o qual procura minimizar o número de variáveis fortemente relacionadas a cada fator. A rotação dos fatores proporciona uma matriz de cargas mais facilmente interpretável, ou mais identificável com relação à natureza das variáveis observadas. A variância explicada acumulada com os sete fatores representou 61,918% da amostra pesquisada, os quais foram nomeados em função das suas características.

## **4. Resultados**

### **4.1. Caracterização da amostra**

Com relação ao perfil dos respondentes, 8% são profissionais da empresa, 32% são fundadores e 60% são os sucessores do fundador. A faixa etária que prevaleceu entre os respondentes foi entre 41 e 60 anos (53% dos entrevistados). Quanto ao gênero, 71% dos entrevistados são homens e 29%, mulheres. O tempo de atuação no empreendimento apresentou uma variação significativa, sendo 18% dos respondentes entre 10 e 20 anos, 30% entre 20 e 30 anos e 23% entre 30 e 50 anos. Constatou-se que existe uma parcela significativa dos respondentes cujo grau de escolaridade é o ensino médio incompleto.

A observação da caracterização dos empreendimentos revela que 65% atuam na área de comércio, 15% no ramo de serviços e 11,7% na indústria. O raio de atuação dos negócios familiares é, principalmente, o próprio município, com 43,3% dos empreendimentos. Os demais estão assim distribuídos: 33,3% com atuação regional, 15,8% atuam em âmbito nacional, 5% em âmbito estadual e 2,5% incluem até atividades no estrangeiro. Quanto ao porte dos



empreendimentos, constatou-se que a maioria é de pequeno porte, assemelhando seus processos de gestão ao encontrado em empreendimentos de pequenas empresas, pois 57,5% têm até 10 empregados e 48,3% atingem faturamento médio mensal de até cinquenta mil reais. A seguir apresentam-se os resultados da aplicação da análise fatorial.

#### **4.2. Fatores explicativos do capital social familiar**

As assertivas pesquisadas foram agrupadas de acordo com a análise fatorial. Para complementar a análise e a interpretação dos dados, cada assertiva teve suas respostas agrupadas em duas classes de frequência: a primeira classe foi composta pelas categorias: DT (discordo totalmente), DP (discordo em parte), NCND (não discordo nem concordo), CP (concordo em parte) e CT (concordo totalmente); a segunda classe pelas categorias: NA (não se aplica) e SR (sem resposta).

As questões foram ordenadas em ordem decrescente, conforme apresentado na Tabela 1, possibilitando visualizar as assertivas em que há maior sentimento de concordância.

A ordem da tabela foi elaborada com base na média decrescente de cada variável, ou seja, quanto maior a média, maior foi o nível de concordância da variável.

Tabela 1: Agrupamento das assertivas de acordo com a ordem de concordância

	Assertiva/fator	DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média	Desvio Padrão
1	Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes (troca de experiência, compras em conjunto, melhores negociações).	15	8	2	24	71	120	4,07	1,41
2	Existe uma relação de respeito e de convívio, fora da empresa, entre o fundador/sucessor e os colaboradores.	6	4	0	12	95	117	4,59	1,03
3	Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.	2	1	0	12	105	120	4,81	0,63
4	A empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela.	8	7	1	15	88	19	4,41	1,19
5	Os dirigentes chegam a ajudar colaboradores a resolver problemas pessoais.	15	5	2	8	57	117	4,00	1,35
6	Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores (brincadeiras).	12	5	0	27	74	118	4,24	1,29
7	Na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra.	8	4	5	17	83	117	4,39	1,16
8	Já foram feitas vendas a prazo para clientes que não teriam aprovação de cadastro, mas mantinha relações de amizade com proprietários-dirigentes.	23	5	0	17	63	108	3,85	1,64
9	Antes de levar um cliente ao SPC, procura-se resolver a dívida na amizade.	12	2	0	8	82	105	4,37	1,36

Tabela 1, continuação

10	Há clientes que, após manterem contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes-proprietários.	2	1	1	21	94	119	4,71	0,69
11	Dirigentes ou demais membros da família mantêm relações de amizade entre clientes e dirigentes-proprietários, bem antes de serem clientes.	12	7	4	26	68	117	4,12	1,33
12	Os atuais dirigentes consideram que, nesta empresa, a transparência no contato com os clientes é muito importante.	0	0	0	7	113	120	4,94	0,23
13	A palavra dos proprietários é mais importante do que um documento escrito.	8	10	2	23	77	120	4,26	1,24
14	Existe uma forte rede de apoio entre familiares e/ou parentes.	10	4	4	16	86	120	4,37	1,22
15	As relações com os concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais.	15	14	6	34	50	119	3,76	1,42
16	No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.	47	3	0	14	56	120	3,27	1,87
17	Nesta família, há filhos/netos/primos que, apesar de estudarem e/ou morarem fora do município, teriam interesse em vir trabalhar na empresa.	63	11	6	13	19	112	2,23	1,60

Tabela 1, continuação

18	O atual dirigente mantém relações e/ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município.	7	3	1	8	101	120	4,61	1,05
19	Dirigentes e/ou membros da família empresária participam ou participaram de associações e/ou entidades sociais do município.	26	2	2	6	84	120	4,00	1,66

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo em partes (DP); não concordo nem discordo (NCND); concordo em partes (CP); concordo totalmente (CT)

Conforme dados da Tabela 1, constatou-se um elevado grau de concordância dos entrevistados com as assertivas, sugerindo que estas questões estão relacionadas com conceitos que envolvem a noção de capital social familiar, os quais são considerados importantes para a sustentabilidade do empreendimento familiar.

Para a interpretação dos fatores obtidos, foi observado o valor da carga fatorial de cada uma das variáveis. Na Tabela 2 apresentam-se os fatores e as variáveis com as suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 2: Fatores que influenciam o comportamento dos empresários familiares em relação ao capital social familiar.

Assertivas		Componentes						
		DC	RF	IM	C	NE	IP	CIE
6	Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores.	0,815						
2	Existe uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre fundador/sucessor e colaboradores.	0,742						
4	A empresa é uma família e os colaboradores são membros dela.	0,625						
7	Na contratação de um novo empregado, avaliam-se capacidade de trabalho e a palavra da pessoa.	0,548						
18	O atual dirigente mantém relações/atividades sociais com membros da família que vivem no município.		0,779					
14	Existe uma forte rede de apoio entre familiares e /ou parentes.		0,728					
19	Dirigentes e/ou membros da família participam (ram) de associações/entidades sociais do município.			0,665				
5	Os dirigentes ajudam colaboradores a resolver problemas pessoais.			0,648				
17	Nesta família há pessoas que, apesar de estudarem/morarem fora, teriam interesse de trabalhar na empresa.			0,567				
12	Os atuais dirigentes consideram a transparência no contato com os clientes muito importante.			0,439				
8	Já foram feitas vendas a prazo para clientes sem aprovação de cadastro, mas com relações de amizade com proprietários-dirigentes.				0,873			

Tabela 2, continuação

9	Antes de levar um cliente ao SPC, tenta resolver a dívida na amizade.				0,767			
1	Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes concorrentes.					0,755		
15	A relação com concorrentes é harmoniosa, com relacionamento pessoal.		0,426			0,556		
3	Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.					0,490		
16	No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.						0,789	
13	A palavra dos proprietários é mais importante do que algo escrito.						0,660	
11	Dirigentes ou membros da família têm relações de amizade com clientes e dirigentes/proprietários, antes de serem clientes.							0,697
10	Há clientes que, após contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes/proprietários.							0,648
	Variância explicada por fator (%)	16,89	9,69	8,87	8,08	6,50	6,33	5,54
	Total da variância explicada	61,918 %						

Legenda: diálogo colaborativo (DC); rede familiar (RF); infraestrutura moral (IM); confiança (C); normas éticas (NE); ideias próprias (IP); canais de informação externos (CIE)

**FATOR 1: Diálogo colaborativo (DC)**

É o fator que melhor explica o conjunto das assertivas, sendo responsável por explicar 16,89% da variância (Tabela 2). Este fator foi nomeado diálogo colaborativo, uma vez que, nesse tipo de empreendimento, é pelo diálogo que se buscam compreensão e clarificação das crenças enraizadas no seio da família, as quais influenciam as decisões cotidianas no âmbito do negócio (SORENSEN *et al.*, 2009). Essas crenças são percebidas por meio do conjunto de assertivas que compõem esse fator, que são: a existência de uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre o fundador ou o sucessor e os colaboradores; a existência de um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores, possibilitando a ocorrência de brincadeiras; na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra; a empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela.

O diálogo, segundo Sorenson *et al.* (2009), é um mecanismo utilizado na resolução de problemas, por meio da comunicação, a qual constrói um entendimento comum sobre determinada questão ou objeto. Ele não envolve necessariamente uma decisão imediata, mas uma reflexão e ou esclarecimento das próprias crenças de um determinado grupo, o que pode resultar em um novo compartilhamento de crenças. O diálogo colaborativo é um mecanismo que desenvolve a consciência comum de uma família. Em contraposição ao diálogo colaborativo, têm-se decisões centradas nos proprietários. Neste caso, os mesmos impõem suas crenças e seus valores como plenamente satisfatórios e autossuficientes, conforme pode ser observado no fator 6, denominado ideias próprias.

Analisando-se a frequência das assertivas (Tabela 1), percebe-se que as crenças e os valores da família empresária causam um impacto positivo na



relação entre o fundador ou sucessor e os colaboradores, podendo levar a crer sobre a existência da presença de um diálogo colaborativo efetivo.

### **FATOR 2: Rede familiar (RF)**

Esse fator explica 9,69% da variância (Tabela 2) do conjunto das assertivas. Ao analisar as afirmações que compunham este bloco, percebeu-se que o mesmo relaciona-se com a existência de uma forte rede de apoio entre familiares e os parentes. Os atuais dirigentes manteriam relações ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município, além de uma relação harmoniosa com concorrentes, as quais são pautadas em relacionamento pessoais. A rede familiar é formada pelo envolvimento da família com os parentes. Por meio dela são sedimentados o respeito, a confiança e a ajuda mútua (SORENSEN *et al.*, 2009).

Ao observar a frequência das respostas (Tabela 1), constata-se uma alta concordância com as assertivas, indicando que o grupo pesquisado tanto valoriza a formação de redes de relacionamento quanto reconhece existir, de fato, um bom relacionamento entre eles.

### **FATOR 3: Infraestrutura moral (IM)**

A infraestrutura moral explicou 8,88% (Tabela 2) da variância total do conjunto das afirmativas. Esse fator é composto pelas seguintes afirmações: os dirigentes ou membros da família participam ou já participaram de associações ou entidades sociais do município; os dirigentes ajudam colaboradores a resolver problemas pessoais; nesta família, há pessoas que, apesar de estudarem ou morarem fora do município em que a empresa está localizada, teriam interesse de nela trabalhar e os atuais dirigentes valorizam transparência no contato com os clientes.

Esse conjunto de afirmativas faz menção aos diversos *stakeholders* do negócio familiar, envolvendo a comunidade, os clientes, os fornecedores e os colaboradores. Para Hoffman *et al.* (2006), a infraestrutura moral é o conjunto de crenças que envolvem a relação entre os membros da família. Na medida em que estas relações se fortalecem, o que ocorre com o passar do tempo, a mesma é estendida para as relações da família com todos os diversos *stakeholders*. A infraestrutura moral representa, para Hoffman *et al.* (2006) e para Soreson e Bierman (2009), o relacionamento entre os membros da família e a relação destes com a comunidade.

#### **FATOR 4: Confiança (C)**

Esse fator explicou 8,08% (Tabela 2) da variância total do conjunto de afirmações, sendo nomeado confiança. É composto por duas assertivas: a empresa já realizou vendas a prazo para clientes sem aprovação de cadastro, mas os mesmos tinham relações de amizade com proprietários-dirigentes, e a empresa, antes de levar um cliente ao SPC, procura resolver a dívida na amizade. Analisando-se a frequência das afirmações (Tabela 1) em relação à concordância ou discordância, percebe-se um predomínio da concordância de ambas, permitindo afirmar que os empreendedores familiares desenvolvem uma rede de relacionamento, a qual se estende aos laços da família e indo ao encontro dos demais atores que envolvem o negócio, firmando com eles relacionamentos duradouros, os quais são sedimentados por confiança e respeito mútuo.

O desenvolvimento do mecanismo de confiança gera a cooperação e a colaboração (SORENSEN *et al.*, 2009). A confiança é uma qualidade capaz de potencializar o ativo organizacional. Sorenson e Bierman (2009) afirmam que as relações positivas entre os membros de uma família geram laços fortes de confiança, os quais poderão ser estendidos aos *stakeholders*, levando à emergência da cooperação, a qual é fonte de capital social familiar para a

empresa. Por outro lado, sentimentos negativos e conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento deste capital.

#### **FATOR 5: Normas éticas (NE)**

O fator explicou 6,5% (Tabela 2) da variância do total. As assertivas associadas foram as seguintes: os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes, por meio da troca de experiência, da compra em conjunto, de melhores formas de negociação; as relações com concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais; os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes concorrentes e, também, nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores. Por meio das assertivas pode-se afirmar que as normas éticas sedimentadas e enraizadas na cultura do empreendimento familiar se difundem por meio do diálogo colaborativo, gerando uma expectativa relativa dos membros que estão de fora da rede familiar, no sentido da percepção deste grupo externo em relação à conduta da família (HOFFMAN *et al.*, 2006).

As normas éticas são semelhantes ao que Hoffman *et al.* (2006) denominam normas familiares, as quais são compostas por obrigações e expectativas e reputação e respeitabilidade, sendo que as duas primeiras representam uma consequência para a segunda. Ou seja, normas e obrigações elaboradas no seio da família e enraizadas neste grupo podem gerar a respeitabilidade, que produz reconhecimento do nome e respeito pela empresa, por parte da comunidade. Isso se deve a um conjunto de normas e crenças que envolvem a maneira da família conduzir a empresa e que geram um sentimento positivo ou negativo nas pessoas. (SORENSEN *et al.*, 2009, HOFFMAN *et al.*, 2006).

**FATOR 6: Ideias próprias (IP)**

Esse fator foi denominado ideias próprias e explicou 6,34% da variância do conjunto de assertivas (Tabela 2). O fator é composto por duas assertivas: no passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa, e a palavra dos proprietários é mais importante do que algo escrito. O que se refere às ideias próprias é o fato da prevalência de uma opinião ou visão individual em detrimento do diálogo colaborativo. Este tipo de conduta faz um caminho inverso ao apontado por Sorenson *et al.* (2009) e Hoffman *et al.* (2006), ao argumentarem que o capital social familiar se constitui a partir do capital social, financeiro e humano, os quais ocorrem por meio do diálogo colaborativo, no qual emergem crenças, normas e valores coletivos, ou o contrário do que indica esse fator.

Ao analisar a frequência dessas assertivas (Tabela 1), verifica-se uma concordância superior a 50% em relação à afirmação, indicando que parte dos entrevistados concorda que, no âmbito da família e da empresa, prevalecem ideias individuais em detrimento de ideias coletivas.

**FATOR 7: Canais de informações externos (CIE)**

Esse fator explicou 5,54% (Tabela 2) do conjunto de variáveis, denominadas canais de informações externos. Hoffman *et al.* (2006) definem os canais de informação a partir de duas polaridades, que são os canais internos e os externos. O conjunto destas assertivas faz referência à relação da família com o ambiente externo, ou seja, são os canais externos ao negócio, os quais são evidenciados pela participação dos membros da família em organizações ou em relações externas, o que é evidenciado pelas assertivas: os dirigentes ou membros da família têm relações de amizade com clientes e dirigentes de outros empreendimentos, antes de serem clientes e existem clientes e fornecedores que,

após contatos de compra/venda, tornam-se amigos dos dirigentes ou proprietários.

Analisando-se os dados da Tabela 1, verifica-se que os respondentes concordam, em sua maioria, com as afirmações. Isso demonstra que os canais de informação externos são valorizados pelos dirigentes, o que leva a crer em um fortalecimento do capital social humano.

Para Hoffman *et al.* (2006), os canais de informação devem se formar pela soma dos canais internos e externos, dado que os dois mecanismos, em interação, geram uma rede de relacionamento, a qual fortifica o capital familiar. Neste grupo de assertivas não foi identificado o canal de informação interno, contudo, acredita-se que ele esteja implícito no âmbito do fator 2, que é denominado redes familiares.

## **5. Conclusões**

Essa pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário respondido por 120 gestores de empreendimentos familiares localizados na região sul de Minas Gerais e teve por objetivo identificar os fatores que levam à formação do capital social familiar em empresas familiares.

Foram identificados, por meio da análise fatorial, sete fatores, que são: diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos.

Este conjunto de fatores origina-se do agrupamento de assertivas submetidas aos respondentes, membros de empresas familiares. Trata-se da hipótese própria da análise fatorial, revelando, no caso, que 19 assertivas foram reagrupadas em sete fatores, indicando aquelas que estão relacionadas entre si na visão desses respondentes. A denominação dada a esses fatores surgiu da aproximação com concepção original, fruto de elaboração teórica associada ou não a pesquisas empíricas realizadas. Os conteúdos das diferentes assertivas

podem ser associados aos conteúdos conceituais ou como evidências empíricas relativas aos conceitos dessas categorias. Eles podem ser associados ou considerados como refletindo aspectos de relações entre pessoas, evidências de redes de relações, evidências de relações de confiança e reciprocidade, interações, laços de parentesco, relações coletivas, presença de normas, relações entre membros da família entre si e com a comunidade, práticas de diálogo, ponto de vista da família sobre a empresa e sobre aspectos da comunidade em que se insere.

Os resultados apresentados representam uma tentativa de produção de conhecimentos sobre o capital social familiar como fenômeno que traduz também especificidades desse tipo de empresas. Ao serem construídas 19 assertivas apresentadas aos respondentes, buscaram-se evidências teóricas, conceituais e empíricas em artigos diversos que abordam a temática da empresa familiar, sem, contudo, focarem seus estudos sobre o capital social e nem capital social familiar. Reagrupadas em fatores, cria-se a possibilidade trabalhar os dados de modo diferente, podendo-se verificar hipóteses dentre algumas já testadas em outros contextos, como, por exemplo, na pesquisa realizada por Sorenson *et al.* (2009), na qual os autores afirmam que a confiança coletiva é capaz de gerar um diálogo colaborativo, o qual é responsável por transmitir os princípios morais que compõem a infraestrutura moral de uma família, os quais irão conduzir à formação do capital social familiar responsável pelo desempenho do empreendimento familiar.

No presente artigo, verificou-se que os fatores identificados refletem vertentes da inserção de famílias empresárias em uma dada coletividade, no âmbito da qual desenvolvem o capital social, considerado como capital social familiar. No Brasil, apesar da prática da pesquisa sobre capital social nas organizações e comunidades, o enfoque do capital social familiar no estudo de empresas familiares ainda é incipiente. Nesse sentido, acredita-se que este seja

um ponto positivo deste estudo. Pesquisas complementares a esta poderiam ser realizadas, com o propósito de ratificar o que foi estudado, pois, como se trata de dados com caráter não probabilístico, isso impede generalizações para outros universos, sendo, ao mesmo tempo, uma das limitações do estudo.

Este tipo de estudo abre campo para novas questões pesquisas, podendo-se ampliar ou rever a consistência de assertivas, bem como investigar a possibilidade de diferenciação entre o capital social da empresa familiar e o da família.

## 6. Referências

ARRÈGLE, J.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G.; VERY, P. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. **Journal of Management Studies**, Malden, v. 44, n.1, January. 2007.

BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social: apontamentos conceituais In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BARROS, F. S. O; MOREIRA, M. V. C. O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009. 311 p.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. 450 p.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, September. 2005.

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

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago, 2000.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 7, n. 23, p. 161-198, out./dez. 1967.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócios, 1997. 308 p.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Mecanismos de vigilância e dispositivo de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 64-87, nov/dez, 2008.

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

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, November. 1985.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. Fifth edition. New Jersey:Prentice Hall, 1998. 593 p.

HELAL, D. H.; CAMARGOS, M. A. Alianças estratégicas e o papel do capital social nos relacionamentos interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3Es, 3, 2007, Rio de Janeiro, **Anais... ANPAD**, 2007. CD ROM.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R.; Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 2, June. 2006.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, set. 2008.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MIZUMOTO, F. M.; ARTES, R.; LAZARINNI, S. G.; HASHIMOTO, M.; BEDÉ, M. A. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.45, n.4, p.343-355, nov/dez, 2010.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001. 156 p.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 260 p.

QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, mar. 2008.

REA, L. M. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2000. 272 p.

RÉGIS, H. P.; DIAS, S. M. R. C.; BASTOS, A. V. B. Articulando cognição, redes e capital social: um estudo entre empresários participantes de incubadoras de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

RODSUTTI, M. C.; MAKAYATHORN, P. Organizational diagnostic factors in family business Case studies in Thailand. **Development and Learning in Organizations**, Bingley, v. 19, n. 2, p. 16-18, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e estruturais de uma rede de fornecedores: uma abordagem compreensiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.39, n.3, p.255-263, jul/set, 2004.

SARATE, J. A. R.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social em uma cidade da Serra Gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3Es, 3, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** ANPAD, 2007. 1 CD.

SILVEIRA, R. E.; PEREIRA, M. R. F.; SOUZA, A. M. R. Construção de um modelo explicativo sobre as influências do capital social e do empreendedor coletivo nos níveis de competitividade dos APLs In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

SORENSEN, R. L.; GOODPASTER, K. E.; HEDBERG, P. R.; YU, A. The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. **Family Business Review**, Boston, 2009; 22; 239 originally published online Mar 23, 2009;

SORENSEN, R. L.; BIERMAN, L. Family Capital, Family Business and Free Enterprise. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 193-196, September, 2009.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R; LAURIA, M. C. P. Capital social e suas implicações para estudos das organizações, **Organizações e Sociedade** Salvador, v.13, n.36, p.45-63, jan/mar, 2006.

Agradeço a Juvêncio Braga de Lima, Professor Titular aposentado da UFLA, pela colaboração no desenvolvimento integral do artigo, a Luiz Marcelo Antonialli, Professor XXX da UFLA e a Geraldo Alemandro Leite Filho, Professor da UNIMONTES, pelo auxílio na parte metodológica do segundo artigo do presentetrabalho.”

**ACEITO PARA PUBLICAÇÃO: Revista de Administração da  
Universidade de São Paulo – RAUSP. Aceito em 17 de maio de 2012.**

### ARTIGO 3

#### PROPOSTA DE UMA ESCALA PARA VERIFICAR PERFIL EMPREENDEDOR EM EMPRESAS FAMILIARES

##### **Resumo**

No intuito de gerar uma escala para mensurar a capacidade de empreender de empresas familiares foi realizado um estudo quantitativo exploratório, cujo foco foram empresas familiares das regiões de Varginha, Lavras e São João del Rei, em Minas Gerais. Os empresários foram os respondentes e o *survey* foi realizado em 120 empresas familiares da região escolhida. A pesquisa foi baseada no desenvolvimento de um referencial teórico próprio para estudar empresas familiares empreendedoras. Os dados foram coletados por meio da aplicação dos questionários, por entrevista, os quais foram tabulados e analisados por meio do software SPSS®. A metodologia utilizada para viabilizar a análise das variáveis foi a análise fatorial exploratória, que tem o objetivo de reduzir o número de dados (HAIR et al., 2009). Os resultados foram apresentados em três seções: caracterização da amostra em relação ao perfil do respondente e ao perfil do empreendimento; análise exploratória dos dados e análise fatorial exploratória. Identificou-se a formação de dois fatores, aceitabilidade e credibilidade. Por meio do critério da raiz latente foram extraídos mais três fatores. Assim, sugere-se a formação de cinco fatores para estudar a formação de empresas familiares empreendedoras, que são: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança.

**Palavras-chaves:** empresas familiares empreendedoras, análise fatorial, pesquisa quantitativa.

## 1. Introdução

A economia de um país consegue se desenvolver mediante a presença de pessoas com capacidade de transformar ideias em oportunidades lucrativas. Estas pessoas são chamadas de empreendedores e são aquelas que têm um potencial criativo, sabem arriscar de forma calculada e identificam com facilidade pessoas para trabalhar em seus negócios, formando e liderando com eficiência suas equipes (OLIVEIRA, 2006).

As empresas familiares fazem parte do desenvolvimento e do crescimento econômico, financeiro e social de um país, na medida em que são capazes de gerar emprego e renda para um número maior de pessoas. Elas estão presentes em um número bem maior do que se imagina, pois muitas são as definições que permitem conceituá-las como tal. Ou seja, não existe unidade conceitual sobre elas, podendo-se classificar sempre um número bem maior de empreendimentos como familiares.

As empresas familiares, foco deste estudo, são conceituadas como aquelas conduzidas por pessoas de uma mesma família, pautadas por laços sanguíneos (CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2003; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005) ou por laços de afinidades, como é o caso de casais que se unem após um casamento e levam consigo filhos do primeiro casamento (GRYZBOVSKI; LIMA, 2004).

O interesse deste estudo foi investigar os fatores que influenciam o comportamento empreendedor em empresas familiares. A tese repousa no aspecto de que os negócios familiares são muitos, mas nem todos eles são empreendedores. Empreendedores, neste estudo, são considerados aqueles empreendimentos que valorizam a entrada de jovens sucessores nos negócios, por meio do treinamento formal e informal, em que aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança prevalecem. Esse fato acontece

gradativamente ao longo do tempo e é capaz de diferenciar positivamente o desenvolvimento do negócio, na medida em que sucessores empreendem, a partir de um negócio já existente. Neste caso, estes sucessores são nomeados por intraempreendedores.

Assim, pretende-se demonstrar a hipótese de que, nas empresas familiares estudadas, há relação positiva entre os processos de gestão da sucessão e o potencial de ações empreendedoras de jovens sucessores, configurando estas empresas como empreendedoras. O estudo foi realizado com o objetivo de validar uma escala de mensuração de empresas familiares empreendedoras em áreas de atuação das gerências regionais do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), abrangendo as cidades mineiras de São João del Rei, Lavras e Varginha.

O trabalho inicia-se com esta introdução. Na primeira seção são apresentados suportes teóricos referentes à natureza da empresa familiar empreendedora. Na próxima seção é exposta a metodologia utilizada, a qual envolve a análise multivariada dos dados, no caso a fatorial. Na sequência apresentam-se os resultados, envolvendo desde a caracterização da amostra até a análise da fatorial exploratória. Na seção discussão é descrita a formação do fator de mensuração de empresa familiar empreendedora. A última seção compreende a conclusão, na qual são apresentadas as principais contribuições e limitações deste estudo, como, por exemplo, a proposta de escala de cinco fatores para medir empresas familiares empreendedoras. Na sequência, apresentam-se as referências utilizadas para a elaboração deste capítulo e, por fim, os anexos que demonstram com detalhamento alguns cálculos realizados para a obtenção das análises.

## **2 A configuração de empresas familiares empreendedoras**

O conceito de empresas familiares empreendedoras busca diferenciá-las das empresas consideradas tradicionais. O conceito de empresas familiares tradicionais é baseado em Lodi (1987; 1989; 1998) e Bernhoeft (1989; 1999), que destacam como características principais das empresas familiares: conservadorismo e tradição, os quais geram estagnação e direitos e deveres estruturados dentro de um modelo patrimonialista de gestão dos negócios e existência de uma dificuldade grande em se adaptar às exigências impostas pelo mercado. Estas empresas tendem ao tipo mecanicista proposto por Burns e Stalker (1961), segundo o qual qualquer tipo de aprendizagem estaria dentro de uma perspectiva do circuito único proposto por Argyris e Schon (1978).

Já o conceito de empresas empreendedoras, ou firmas empreendedoras, tem sido difundido na literatura do campo do empreendedorismo, sendo incorporado no âmbito acadêmico, na maioria das vezes, pela distinção em relação às firmas denominadas estabelecidas (DAS; HE, 2006; AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990). Em uma perspectiva, são destacadas certas fragilidades desse tipo de empresa, dado o fato de serem novas e pequenas, indicando-se necessidades de estratégias iniciais particulares para enfrentar essas dificuldades, como, dentre outras, a falta de recursos (LEUNG et al., 2006). Em outra perspectiva, há concepções sobre suas especificidades, geralmente centradas nas habilidades dos empreendedores em conciliar recursos tangíveis e intangíveis, lidando de modo diferenciado com a tendência de escassez de recursos (AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990).

A noção de firmas empreendedoras está baseada na teoria das firmas e está pautada em suas características como fenômeno ou tipo de empresa (MITCHELL; COHEN, 2006). Assim, constata-se que são questões que visam apreender suas fases de desenvolvimento e não apenas sua condição inicial, a

qual passa pelo crescimento inicial e a síndrome do crescimento de acumulação (STAM, 2006).

Essas análises e pesquisas sobre empresas ou firmas empreendedoras abrem campo para definir empresas familiares empreendedoras. Assim, como se concebem as empresas empreendedoras de diferentes formas e associam-se variáveis diversas para abordar um tipo de organização que tenha essa qualificação, também parte de concepções relacionadas ao empreendedorismo, tais como a orientação empreendedora, para compreender certas características de empresas familiares que assim se comportem (CRUZ; NORDQVIST, 2012). Os autores investigaram a manifestação de fatores de empreendedorismo segundo a presença de membros das famílias empresárias da primeira, segunda e terceiras gerações envolvidas nos negócios. Isso implica variações no tipo de funcionamento das empresas familiares em função das diferentes gerações.

A perspectiva de orientação empreendedora em empresas familiares foi um objeto negligenciado pela academia (ZELLWEGER; SIEGER, 2012), pois deveria ser um atributo específico desse tipo de empresa. Essa concepção está associada ao potencial de empreendedorismo corporativo presente nessas empresas. A superação dessa negligência foi trabalhada por vários autores que buscam observar o fenômeno empreendedorismo associado com as empresas familiares.

Kellermanns et al. (2012) sintetizam vários resultados de pesquisas que evidenciam que há associação entre a performance e vários aspectos de funcionamento dessas empresas, tais como o interesse dos membros da família em manter a empresa competitiva; a relação entre a dispersão de propriedade e a perda de performance; a manutenção da identidade organizacional associada à performance; o engajamento em novas ideias e a criação de novos produtos e serviços. Todos estes são aspectos da orientação empreendedora em empresas familiares (KELLERMANNNS et al., 2012). Nesse sentido, considera-se que esse

tipo de concepção agregue uma vertente de análise que permite observar os mesmos fenômenos, mas centralizado nas famílias.

O conceito de empresa familiar empreendedora foi construído pela perspectiva complexa da relação dinâmica entre empresa e família. Conforme mencionado, há várias concepções sobre firmas ou empresas empreendedoras, geralmente associadas à noção de orientação empreendedora de firmas. Há visões teóricas sobre firmas empreendedoras e variações de concepções sobre essas mesmas teorias (MITCHELL; COHEN, 2006).

Assim, cabe avaliar como os aspectos comportamentais influenciam as especificidades das empresas familiares, no que diz respeito às escolhas dessas famílias em se manterem à frente dos negócios, quando colocam questões que poderiam levar às mudanças na composição da equipe dirigente (VOORDECKERS; GILS; DEN HEUVEL, 2007). Isto é abordado por diferentes facetas, destacando-se a valorização da harmonia que prevalece em várias situações, em relação aos conflitos. Quando isso ocorre, favorece a boa gestão (KIDWELL; KELLERMANN, 2012). Nesta mesma vertente, são valorizadas as ações e as concepções que traduzem uma essência da família, mesmo quando há heterogeneidade no comportamento, fato que leva à maior performance (CHRISMANN et al., 2007). Tal fato também foi observado em relação à importância dos conflitos, que são menores nestas empresas (DAVIS; HARVESTON, 2001), os quais podem ser minimizados em relação à natural coesão e ao consenso, sobretudo em empresas em processo de criação. Verifica-se, assim, o efeito de *familiness* para que os possíveis conflitos sejam mais bem gerenciados e menos impactantes (ENSLEY; PEARSON, 2005).

Independentemente do porte das empresas, quando há práticas de governança, há vantagens competitivas para empresas familiares. Aspectos como código de conduta, seleção clara de membros da direção, evidências de *accountability*, mecanismos formais de comunicação e reuniões de família são



elementos que, associados com a *performance* nas empresas familiares, supera o paradoxo da ênfase na tradição e na gestão familiar como potenciais fatores de não competitividade (CARNEY, 2005; BERENT-BRAUN; UHLANER, 2012; TOWER et al., 2007).

O conceito de empresa familiar empreendedora envolve a consideração do trabalho conjunto de predecessores e sucessores, reconhecendo que a sucessão é um processo, o qual envolve a aprendizagem e esta se relaciona com o intraempreendedorismo de sucessores (ZAHRA, 2012). Torna-se, pois, fundamental considerar a ação empreendedora dos membros da família (BORGES, 2009; CRAMER, 2002), gerando o que Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Chrisman, Chua e Sharma (2005) chamam de senso da família. Ela é formada por confiança, coesão e cooperação que, quando articuladas positivamente, geram o que se chama de capital social familiar (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; SORENSON et al., 2009; SORENSON; BIERMAN, 2009).

O ponto de partida dessa perspectiva de enfoque da relação empreendedorismo e empresas familiares é a concepção de Lima, Andrade e Grzyboviski (2005), que caracterizam as empresas familiares empreendedoras pela perenidade associada com a introdução, ao longo do tempo, de inovações em estruturas e processos resultantes da ação de sucessores. Assim, a empresa torna-se apta para lidar com as transformações ambientais, gerando inovações pela aprendizagem coletiva. Estas empresas têm um perfil mais democrático, tendendo ao modelo orgânico (BURNS; STALKER, 1961); a aprendizagem ocorre em circuito duplo (ARGYRIS; SCHON, 1978), em que o sucessor é treinado e competente, e capaz de se adaptar às exigências e às transformações ambientais.

Verifica-se, pois, que as empresas familiares podem ter laços fortes com a condição cultural do ambiente em que se inserem. No Brasil, a família, como

instituição, é marcada pelo patriarcalismo. Porém, essa característica sofre variações naturais pela dinâmica social, também podendo ser observadas em empresas familiares. Outros aspectos, como confiança, laços afetivos e antiguidade, dentre outros, interferem nas decisões tomadas por líderes de empresas familiares. A manifestação desses aspectos enseja um processo de rupturas em características marcantes das famílias no Brasil e isso permite verificar a diferenciação entre empresas familiares tradicionais e empresas familiares empreendedoras. Assim, pode-se observar que esse tipo de empresa é marcado por transformações nas relações familiares, o que reflete na dinamização do capital social que, eventualmente, uma família tenha possuído. Elas registrariam uma interação dinâmica entre o montante de capital social incorporado e os fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação.

O capital social é uma categoria ampla, remetendo ao coletivo e ao social. As famílias inseridas em uma dada coletividade desenvolvem o capital social, considerado como capital social familiar. No caso de famílias empresárias, essa capacidade de acumulação de capital social familiar remete à dinâmica interna e externa das relações entre os membros da família e destes com a comunidade, inseridos em seus contextos empresariais. De um lado, quando se observam os membros de uma família interagindo no âmbito de uma empresa, o capital social pode ser aprendido nas relações de certos agentes da família, predecessores e sucessores, em suas interações. Na perspectiva de Borges (2009) e Borges e Lima (2009), aspectos como aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança tornam-se centrais para marcar o processo de sucessão em empresas familiares. Tais categorias de análise, desenvolvidas por Bayad e Barbot (2002), coadunam com a perspectiva de capital social familiar desenvolvida por Arrègle et al. (2007).

As famílias que acumulam capital social familiar teriam melhores condições de se inserir em um ambiente de negócios. Essa reprodução do capital social dependeria da forma como futuros sucessores se inseriram nas empresas, de modo que o vigor competitivo, ao longo do tempo, configuraria a constituição de empresas familiares empreendedoras (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005). Portanto, empresas familiares empreendedoras teriam maior sustentabilidade pela manutenção de alto capital social familiar. Esse trânsito em uma dada coletividade, marcado pela permanência dessas empresas, pode igualmente ser verificado pela configuração de processos de sucessão empreendedora (BORGES, 2009), que se verificaria pelo fato de sucessores de empresas familiares desenvolverem ações intraempreendedoras (CRAMER, 2002) marcadas por promoção de inovações, criação de valor, competitividade e crescimento.

Verifica-se, portanto, que a sustentabilidade de uma organização pode depender de treinamento e aquisição de competências (BAYAD; BOUGATTAS; SCHIMITT, 2006). Empresas podem se beneficiar de contextos inovadores, porém, não há independência entre processos internos e externos, pois não somente o contexto, mas internamente à empresa ou organização, cria-se espaço para práticas de formação de competências. Essa aquisição de competências constitui um processo amplo de aprendizagem individual e organizacional e empresas familiares empreendedoras apresentam facilidade para aprender em meio às relações entre seus membros e a comunidade, bem como por meio de um conhecimento codificado no diálogo colaborativo, além das regras formalizadas que compõem a sua infraestrutura moral.

Ao mesmo tempo, a prática de formação de competências gera ações inovadoras (LAVIOLETTE; LOUE, 2006). Filhos sucessores em empresas familiares, tanto em grandes como em pequenas empresas, ao agirem de forma inovadora ou criando novos negócios, configuram o fenômeno do

intraempreendedorismo, que são práticas que levam à inovação (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

A sustentabilidade de empresas familiares em dado contexto social e econômico, associada ao capital social, depende da construção de um processo sucessório marcado pela inovação. As ações empreendedoras dos sucessores marcam esse processo denominado de “sucessão empreendedora” e os processos de mudança organizacional envolvendo inovações e aprendizagem caracterizam tais ações. Assim, as ações de encaminhamento da sucessão, os processos diferenciados de formação de sucessores, a condução do processo de transmissão patrimonial e gerencial e o papel do fundador, ou predecessor, passam a constituir diferentes vertentes das opções de ações empreendedoras, pelas possibilidades de impulsão dessas empresas, cabendo observar o fenômeno do intraempreendedorismo, caracterizando-as como empresas familiares empreendedoras.

A empresa familiar empreendedora é aquela conduzida por líderes com habilidades para desenvolver ações empreendedoras, as quais se relacionam com a flexibilidade organizacional, o que resulta em uma capacidade de reagir às mudanças, por meio de práticas de aprendizagem, as quais irão proporcionar diferentes tipos de inovação. Os líderes familiares desenvolvem habilidade para perceber a velocidade e a necessidade da mudança, a fim de adquirir competências internas capazes de aprender e gerar a inovação, para se adaptar às mudanças ambientais, conduzindo à sucessão empreendedora.

As famílias com facilidade em apreender conhecimentos, práticas e processos apresentam um diferencial competitivo em relação às demais, pois estão vinculadas a características favoráveis à inovação, quais sejam: estrutura horizontalizada, comunicação fluida e rápida, horários flexíveis de trabalho e baixa formalidade organizacional (EMMENDOERFER; HELAL, 2008),

facilidades para ajustar rapidamente as oportunidades de crescimento e aos retrocessos e trabalho em equipe (GERSICK et al., 1997).

A sustentabilidade é, pois, resultante da ação de líderes intraempreendedores com facilidade de adequar as mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo, em um processo de constante aprendizagem, verificando-se como resultado das práticas inovadoras dos líderes intraempreendedores. O conjunto de evidências expostas revela que a construção de empresas familiares empreendedoras está associada com o vigor da ação empreendedora de seus líderes. Essa ação empreendedora é marcada pelos fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação, fenômenos esses que estão associados ao capital social manifestado em empresas familiares.

### **3. Metodologia**

O estudo teve caráter exploratório-descritivo e de avaliação quantitativa. A análise fatorial de estatística multivariada auxilia na identificação de variáveis que são observadas e que compõem um fator que representa um conjunto de indivíduos que podem ser caracterizados ou indicar perfis (HAIR et al., 2005).

Para a realização do estudo foram aplicados 120 questionários, em 12 cidades localizadas na região sul do estado de Minas Gerais. Optou-se pela amostragem não probabilística, pois, de acordo com Rea e Parker (2000), ela é indicada quando o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Neste caso, não há certeza de que a probabilidade de seleção seja igual entre os entrevistados em potencial. Os critérios utilizados para a escolha do empreendimento a ser pesquisado foram por conveniência que, segundo Rea e Parker (2000), ocorre quando os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança

presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata. Qualquer indivíduo pode fazer parte da população, desde que ele queira e seja conveniente para o pesquisador. É útil quando não se conhece com certeza a população a ser pesquisada (REA; PARKER, 2000).

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado. A identificação dos empreendimentos familiares foi feita por meio de informações secundárias obtidas junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (Sebrae).

Para fins de coleta de dados, as questões foram agrupadas em três blocos: o primeiro referiu-se a afirmações envolvendo a noção empresas familiares empreendedoras, na qual o respondente, em uma escala ordinal de 5 pontos, define o grau de concordância com a mesma, tendo sido feitas 11 afirmações (Quadro 1); a segunda parte referiu-se à caracterização do respondente, composta por 8 perguntas e a terceira, à caracterização do empreendimento, composta por 7 perguntas.

Quadro 1 Assertivas utilizadas para identificar empresas familiares empreendedoras

Código	Assertivas
EFE_1	O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado.
EFE_2	O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão.
EFE_3	Na família existem pessoas que poderiam se tornar sucessores, mas não têm interesse no negócio.
EFE_4	Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto, durante o processo de treinamento do sucessor.
EFE_5	Nesta empresa, há convergência entre interesses de familiares que nela atuam diretamente e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa.
EFE_6	Nesta empresa, demais membros da família que nela não atuam diretamente concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios.
EFE_7	Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes.
EFE_8	Nesta empresa, há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios.
EFE_9	Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem.
EFE_10	Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem.
EFE_11	Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas.

Foram definidos os seguintes critérios para as empresas participarem da amostra: na condução do negócio era necessário ter um pai e um filho atuando em parceria, ou um filho atuando na condução dos negócios com a ausência do pai (aposentado ou falecido), ou pai atuando com filhos em processo de aprendizagem, ou netos, bisnetos do fundador. O que se pretendeu foi localizar empreendimentos caracterizados como empresa familiar, na medida em que os negócios são conduzidos por uma família, levando-se em conta, neste estudo, apenas o vínculo sanguíneo.

Antes de iniciar a aplicação efetiva do questionário, foi realizado um pré-teste, com o objetivo de testar e validar as questões do questionário (REA; PARKER, 2000). Após a sua aplicação, várias adaptações foram feitas, devido a não compreensão de algumas questões, por parte dos entrevistados.

Os dados foram tabulados e analisados, por meio do software SPSS®. A análise foi feita por meio da técnica de análise fatorial que, segundo Aaker, Kumar e Day (2001) e Hair et al. (2005), significa uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização dos dados, cujo objetivo final é reduzir o número de variável para facilitar a análise. Assim, neste trabalho, a análise fatorial teve por objetivo substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número (agrupar), denominado de fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando uma interpretação mais compreensível segundo direções comuns (HAIR et al., 2005).

Antes de se realizar a análise fatorial fez-se a análise exploratória dos dados, a fim de identificar e solucionar problemas encontrados, de modo a evitar distorções nos resultados (TABACKNICK; FIDEL, 2001). Hair et al. (2009) recomendam verificar as características da amostra, fazer a análise descritiva dos dados, verificar os dados ausentes existentes no banco de dados (*missing values*), avaliar a existência de *outliers* uni e multivariados e verificar a normalidade, a homocedasticidade e a linearidade dos dados. Todas estas etapas foram seguidas.

## **4. Resultados**

### **4.1. Caracterização da amostra**

Com relação ao perfil dos respondentes, 42% são fundadores e 51% são os sucessores do fundador. A idade que prevaleceu entre os respondentes foi



entre 41 e 60 anos (53% dos entrevistados). Quanto ao gênero, 71% dos entrevistados são homens e 29%, mulheres. O tempo de atuação no empreendimento apresentou variação significativa, prevalecendo 18% dos respondentes entre 10 e 20 anos, 30% entre 20 e 30 anos e 23% entre 30 e 50 anos. Constatou-se que existe uma parcela significativa dos respondentes que não têm o ensino médio completo.

Com relação à caracterização dos empreendimentos, 65% atuam na área de comércio; 15%, no ramo de serviços e 11,7%, na indústria. Quanto ao raio de atuação dos negócios familiares, prevalece o próprio município, com 43,3 % dos empreendimentos, sendo 33,3% com atuação regional, 15,8% em âmbito nacional, 5% estadual e 2,5% atuam, inclusive, no exterior. Quanto ao porte dos empreendimentos, constatou-se que a maioria é de pequeno porte e seus processos de gestão assemelham-se ao encontrado em empreendimentos de pequenas empresas, pois 57,5% dos empreendimentos têm até 10 empregados e 48,3% têm faturamento médio mensal de até R\$50.000,00 (cinquenta mil reais). A seguir apresentam-se os resultados da aplicação da análise fatorial.

#### **4.2. Análise exploratória dos dados**

A análise exploratória dos dados envolve verificar as características da amostra, fazer a análise descritiva dos dados, verificar os dados ausentes existentes no banco de dados (*missing values*), bem como a existência de *outliers* uni e multivariados, a normalidade dos dados e a linearidade (HAIR et al., 2009). Os dois primeiros foram realizados na seção 4.1; enquanto que os demais serão feitos na sequência.

A realização da análise exploratória dos dados tem o propósito de identificar e solucionar problemas encontrados no banco de dados, a fim de evitar distorções na análise dos resultados (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Constatou-se, na amostra, a presença de alguns dados ausentes, perdidos completamente ao acaso, representando 1,86% do total das questões respondidas, por todos os entrevistados. Optou-se por fazer a reposição pela média. Identificou-se a presença de apenas 1,14% de *outliers univariable* e de 3,33 *outliers multivariable*, porém, após identificados, classificados e analisados, optou-se por mantê-los na amostra, pois não existe nenhum tipo de prova que demonstre que os mesmos estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativos de quaisquer observações na população (HAIR et al., 2009).

A amostra trabalhada não apresentou normalidade. Isso foi comprovado pela realização dos testes *Shapiro Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov* (normalidade univarida) e dos testes de *curtose* e *assimetria*. Porém, segundo Madureira (2011), é muito difícil encontrar normalidade em ciências sociais.

A multicolinearidade foi calculada e identificou-se que nenhum par de correlações par a par obteve correlação maior que 0,899.

Conclui-se que, apesar de os dados não serem normais e apresentarem problemas de linearidade, ainda sim é possível proceder à análise fatorial (HAIR et al., 2009).

### **4.3. Análise fatorial exploratória**

Antes da análise fatorial, analisou-se a qualidade de mensuração dos dados, que envolve a dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos. A dimensionalidade envolve discutir aspectos básicos da análise fatorial. A análise fatorial foi a exploratória, pois os dados não estabelecem restrições a priori sobre a estimação do componentes e do número de fatores a serem extraídos.

Quando se utiliza a análise fatorial, espera-se que o número de casos seja, no mínimo, cinco vezes o número de variáveis sob análise, considerando-se que o mais aceitável seja uma relação de 10 vezes o número de variáveis (HAIR

et al., 2009). No caso em estudo, a amostra é composta de 120 sujeitos, verificando-se que ela atende, quanto ao tamanho, às exigências da análise fatorial.

O método de extração utilizado foi dos principais componentes e o de rotação foi o Varimax. O número de fator foi definido a partir do critério da raiz latente, em que cada fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável e cada variável contribui com um valor 1 do autovalor total (APÊNDICE B). Contudo, analisando-se o gráfico do Apêndice E, percebe-se que os dois primeiros fatores são os que realmente explicam a amostra, apesar de os autovalores até o fator 5 serem superiores a 1. Na Tabela 1 apresentam-se os cinco fatores formados.

O KMO (Apêndice D) encontrado foi de 60,40, para o conjunto de variáveis analisadas. O teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo, ou seja, inferior a 1%, o que revela que a matriz de correlação populacional não é uma identidade.

A comunalidade das variáveis foi satisfatória, pois as cargas foram superiores a 0,54 (Apêndice C), o que, para Hair et al. (2009) e Malhotra (2006), é suficiente para a pesquisa exploratória. A variável EFE\_1 foi eliminada nesta etapa, pois apresentou comunalidade inferior a 0,40 (HAIR et al., 2009; MALHOTRA, 2006). O alpha de *cronbach* (Apêndice A) foi de 53,8%, o que indica confiabilidade baixa (HAIR et al., 2009). Estas medidas confirmam a possibilidade de aplicar o método de análise fatorial, segundo Hair et al. (2009). Segundo Kline (1999) *apud* Field (2009), o alpha de *cronbach* abaixo de 0,7 é aceitável em pesquisas sociais, pois são esperados quando se trata de constructos psicológicos, por causa da diversidade de constructos medidos (APÊNDICE A).

Assim, formaram-se 11 fatores (Apêndice B) e, destes, 5 explicam 64,89% da variância explicada (Apêndice B), de acordo com os *eigenvalues*

superiores a 1. Estes fatores foram os componentes do modelo proposto de mensuração do perfil de empresas familiares empreendedoras.

Com base nos dados da Tabela 1 e no Apêndice E, percebe-se que os dois primeiros fatores são os mais significativos e, em função destes aspectos os mesmos serão analisados em um primeiro momento. O grau de significância dos dois primeiros fatores está relacionado com o critério da quebra do cotovelo, pois os dois são mais relevantes e influentes do que os demais.

Tabela 1 Formação de fatores

	Componentes				
Assertivas					
EFE_1 O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado.					-0,612
EFE_2 O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão.		0,758			
EFE_3 Na família existem pessoas que poderiam se tornar sucessores, mas não têm interesse no negócio.					0,835
EFE_4 Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto durante o processo de treinamento do sucessor.				-0,654	
EFE_5 Nesta empresa há convergência entre interesses de familiares que nela atuam diretamente e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa.			0,722		
EFE_6 Nesta empresa, demais membros da família que nela não atuam diretamente concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios.			0,724		
EFE_7 Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes.		0,508			

Tabela 1, continuação

EFE_8 Nesta empresa, há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios.				0,743	
EFE_9 Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem.	0,879				
EFE_10 Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem.	0,829				
EFE_11 Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas.		0,691			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					

O resultado da análise fatorial permite selecionar dois grupos de comportamentos, de acordo com o gráfico scree plot e análise da curva do cotovelo (Apêndice E). O primeiro foi denominado aceitabilidade, formado pelas assertivas contidas no Quadro 2.

Quadro 2 Assertivas do fator Aceitabilidade

EFE_9 Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem.
EFE_10 Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem.

Esse fator explica 22,12% da variância total (Apêndice B). Aceitabilidade é a característica descrita no modelo de Bayad e Barbot (2002), também inserida por Borges (2009) no seu modelo de sucessão empreendedora, podendo traduzir, dentre outros, um processo de aprendizagem pela educação

profissional. É pela educação profissional que o empreendedor/sucessor se prepara para atuar na empresa. O processo de aceitabilidade envolve, nesse caso, a promoção de condições para educação profissional. Para Queiroz (2008), a aceitabilidade em uma empresa familiar é nutrida pela expectativa do fundador em relação aos seus descendentes, no que se refere à educação/conhecimento adquirido ao longo do tempo, para, no futuro, poder contribuir para o desenvolvimento da empresa ou, mesmo, ao autodesenvolvimento/crescimento. Em empresas familiares, a aceitabilidade é valorizada, principalmente na transição e na transmissão de conhecimento entre a segunda e a terceira geração (RODSUTTI; MAKAYATHORN, 2005), pois é a busca por um conhecimento universitário, o qual não só é desejado pela família, como também pelo ambiente social.

A aceitabilidade, neste estudo, é percebida por meio do conjunto de assertivas que compõem esse fator, que são a preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem, bem como a presença de jovens sucessores com diploma de formação de nível superior, para após a obtenção do mesmo, possam nela ingressarem. A aceitabilidade ocorre quando o executivo é capaz de atuar com autonomia, comprometido com a empresa, dotado de sólida e profunda formação intelectual, cultural e prática (AQUINO, 2000). Estas habilidades, ainda segundo Aquino (2000), são adquiridas por meio da leitura de livros, revistas, artigos, teses, bem como participação em seminários e palestras.

Em síntese, a aceitabilidade diz respeito à formação do sucessor para atuar na organização, com competência e êxito. Ao entrevistar os diversos empreendedores, percebeu-se uma preocupação significativa do fundador ou de predecessores na defesa da importância do curso superior por parte do futuro sucessor, antes de iniciar-se como dirigente, o que abre campo para algumas reflexões: Como ocorre a escolha em relação ao curso superior a ser feito? Existe uma preocupação em relação à necessidade de formação do sucessor e os

interesses da empresa? Na organização, é possível algum tipo de treinamento que não apenas a formação superior? O Sebrae atua como parceiro destas empresas, no sentido de promover algum tipo de treinamento?

O segundo grupo foi denominado credibilidade, no qual estão relacionadas as assertivas mencionadas no Quadro 3.

Quadro 3 Assertivas do fator Credibilidade

EFE_2 O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão
EFE_7 Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes.
EFE_11 Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas.

O fator explica 12,68% da variância total (Apêndice B). A credibilidade está também associada à formação do sucessor e envolve a educação continuada que, para Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) e Queiroz (2008), por sua vez, envolve a socialização prévia do herdeiro no âmbito da empresa. A origem do treinamento e a experiência profissional do sucessor são fatores que afetam a cultura da empresa familiar (ESTOL; FERREIRA, 2006). A credibilidade caracteriza-se pela ausência de um planejamento formal de sucessão (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008), em que o sucessor se envolve com o dia a dia da empresa e, por meio desta experiência continuada, adquire conhecimento capaz de, no futuro, assumir o controle da organização (TREVINYO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010) A credibilidade nada mais é do que a preparação do sucessor por meio de um treinamento “lado a lado”, o qual é passado de pai para filho (LEONE; LEONE, 2006).

A credibilidade é percebida pelo conjunto de assertivas: o sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão; os empregados apoiam os jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes e os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. A educação continuada, ou seja, o conhecimento gradativo, envolvido pela imersão de novas ideias no seio do negócio, sugere o desenvolvimento, por parte do sucessor, de atitudes e habilidades empreendedoras (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005), as quais são chaves para o sucesso empresarial.

A credibilidade envolve o aprendizado gradativo das atividades a serem executadas pelo sucessor e anos de experiência, e nunca é finalizada, pois, mesmo assumindo um cargo, o sucessor, ao longo de sua gestão, deve atualizar-se com frequência.

Na sequência, discute-se o modelo proposto para escala de tipologia de empresas familiares empreendedoras e, para tanto, explicam-se os cinco fatores formados a partir do critério da raiz latente.

## **5. Discussão dos fatores de mensuração criados pelo modelo proposto**

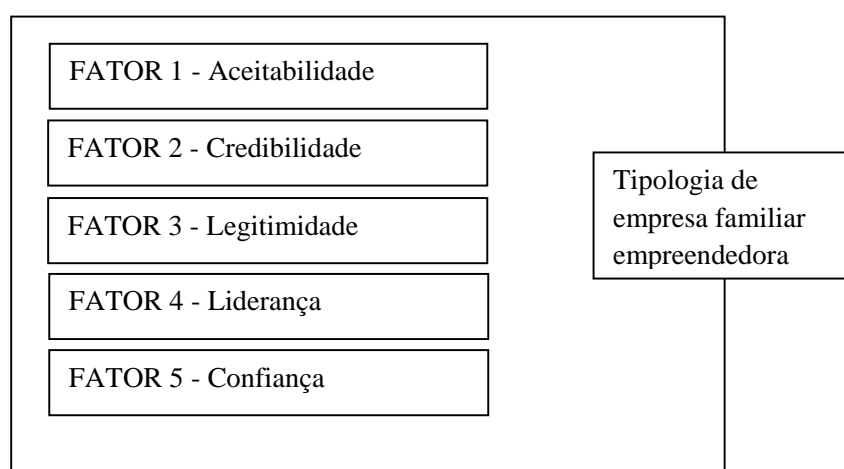
Neste trabalho introduz-se a discussão de um aspecto novo. Trata-se de uma proposta de escala de tipologias de empresas familiares empreendedoras, que são aquelas conduzidas por líderes com habilidades para desenvolver ações empreendedoras. Tais habilidades se relacionam com a flexibilidade organizacional, o que reflete em capacidade de reagir às mudanças por meio de práticas de aprendizagem, as quais irão proporcionar diferentes tipos de inovação. Os líderes familiares desenvolvem habilidade para perceber a velocidade e a necessidade da mudança, a fim de adquirir competências internas



capazes de aprenderem e gerarem a inovação, para se adaptar às mudanças ambientais, conduzindo à sucessão empreendedora.

Este modelo envolve, de acordo com os *eigenvalues* obtidos superiores a 1, cinco fatores (Figura 1).

Figura 1 Tipologia de empresa familiar empreendedora



### 5.1. Fator 1: Aceitabilidade

A aceitabilidade deve ser considerada como um processo. Não se traduz em um estado ou em uma característica. O sucessor, presente nas atividades da empresa ao lado de seus pais, interage com *stakeholders* de modo gradativo, inicialmente, com os próprios funcionários da empresa. A aceitabilidade envolve esse partilhar da cultura da empresa e isso se configura como um elemento da construção da orientação empreendedora dessa empresa familiar.

A aceitabilidade é pré-condição para que um sucessor, inserido em atividades empresariais, comece um processo de aprendizagem. Essa aprendizagem torna-se consistente com uma característica típica de segunda geração de empresas familiares, que é pensar em expandir os negócios, fazer

crescer a empresa, que são ações potencializadas por seus treinamentos, tanto por educação formal como por treinamentos específicos (CRUZ; NORDQVIST, 2012; ZHARA, 2012). É pela educação profissional que o empreendedor/sucessor se prepara para atuar na empresa.

Para Queiroz (2008), a educação profissional em uma empresa familiar é nutrida pela expectativa do fundador em relação aos seus descendentes, no que se refere à educação/conhecimento adquirido ao longo do tempo, para, no futuro, poder contribuir para o desenvolvimento da empresa ou, mesmo, o autodesenvolvimento/crescimento. Em empresas familiares, a educação profissional é valorizada, principalmente na transição entre a segunda e a terceira geração (RODSUTTI; MAKAYATHORN, 2005), pois é a busca por um conhecimento universitário, o qual não só é desejado pela família, como também pelo ambiente social.

A aceitabilidade, neste estudo, é percebida por meio do conjunto de assertivas que compõem esse fator e que são: a preocupação em treinar jovens da família para nela se ingressarem, bem como a presença de jovens sucessores com diploma de formação de nível superior para, após a obtenção do mesmo, poder nela ingressarem. A aceitabilidade ocorre quando o executivo é capaz de atuar com autonomia, compromissado com a empresa, dotado de sólida e profunda formação intelectual, cultural e prática (AQUINO, 2000). Esta habilidade intelectual é adquirida por meio da leitura de livros, revistas, artigos, teses, bem como participação em seminários e palestras (AQUINO, 2000).

Essas evidências permitem supor que um sucessor que passa por esse processo de aceitabilidade, sendo treinado de modo formal ou informal, terá acesso a recursos gerenciais que permitam desenvolver capacidades e competências para promover inovações, mediante as mudanças ambientais existentes e ao processo de aprender. Todas são associadas ao intraempreendedorismo.

## 5.2. Fator 2: Credibilidade

A credibilidade está associada à aceitabilidade, na medida em que há reconhecimento da possibilidade efetiva do sucessor se inserir em atividades de direção dos negócios. Há um momento em que isso é reconhecido pelo treinamento e pela capacidade de favorecer as ações empreendedoras do sucessor. É como se o sucessor estivesse inserido em uma cultura empreendedora (KELLERMANN et al., 2012), uma vez que seu potencial de trazer ideias novas a empresa é ampla, além de permitir reconhecer a capacidade desse sucessor em engajar e suportar novas ideias, experimentar e criar processos que poderão resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

Verifica-se, então, que a construção da credibilidade está associada a um processo de educação continuada que, para Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) e Queiroz (2008), envolve a socialização prévia do herdeiro no âmbito da empresa. A origem do treinamento e a experiência profissional do sucessor são fatores que afetam a cultura da empresa familiar (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A credibilidade caracteriza-se pela ausência de um planejamento formal de sucessão (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008), em que o sucessor se envolve no dia a dia da empresa e, por meio desta experiência sucessiva, adquire conhecimento, tornando-se capaz de, no futuro, assumir o controle da organização (TREVINYO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010). A educação continuada nada mais é do que a preparação do sucessor por meio de um treinamento “lado a lado”, o qual é passado de pai para filho (LEONE; LEONE, 2006).

A credibilidade é percebida pelo conjunto de assertivas: o sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão; os empregados apoiam os

jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes e os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. A educação continuada, ou seja, o conhecimento gradativo, envolvido pela imersão de novas ideias no seio do negócio, sugere, para o desenvolvimento por parte do sucessor, atitudes e habilidades empreendedoras (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005), as quais são chaves para o sucesso empresarial.

A credibilidade constitui um fenômeno dinâmico que envolve o aprendizado gradativo das atividades a serem executadas pelo sucessor e anos de experiência, sendo acompanhada da legitimidade e da confiança.

### **5.3. Fator 3: Legitimidade**

A legitimidade está associada à governança. Nessas empresas, há a aceitação do papel gradativamente assumido pelo sucessor. Trata-se de um fenômeno que envolve o reconhecimento de seu papel, tanto pelos agentes internos da empresa, como por agentes externos (pais ou demais membros da família que não participam diretamente da empresa). Existem princípios de práticas de governança que refletem na legitimação da gestão (CARNEY, 2005), associando essa característica com a ideia de time, rompendo com a concepção que empresas familiares perdem a capacidade empreendedora por manterem a propriedade, em que o fundador pode ou não ser dinâmico o suficiente. As evidências indicam boa qualidade de relacionamentos organizacionais, consistente com a perspectiva do capital social e isso se associa com potencial empreendedor; as práticas de governança refletem na performance financeira da organização (BERENT-BRAUN; UHLANNER, 2012). Esse pensamento coletivo traduz a legitimidade, no sentido de que existe uma coesão de pensamento entre os membros da família que atuam e que não atuam diretamente no negócio, evidenciando ausência de conflitos (VIDIGAL, 2000).

O pensamento coletivo é identificado em empresas nas quais existe a convergência de interesses de familiares que nela atuam diretamente com os interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa, bem como entre os demais membros que nela não atuam diretamente, os quais concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios.

Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) consideram que o trabalho em família envolve a união de todos os membros, em nome de um ideal maior, que é o bem comum da família e da empresa, ou seja, o pensamento coletivo que, adaptando ao pensamento de Chrisman, Chua e Sharma (2005), seria a geração de ações positivas, por meio da cooperação e da união familiar.

#### **5.4. Fator 4: Liderança**

Verifica-se que há um processo de aceitação do processo de treinamento do sucessor e das práticas de gestão por aqueles que conduzem as empresas. Evidenciou-se uma visão de harmonia de gestão (KIDWELL; KELLERMANN, 2012) em que os líderes são aceitos sem preconceitos, pois se observou, na gestão, que não existem conflitos durante o processo de treinamento do sucessor. Assim, a liderança ocorre de modo efetivo quando não existe conflito e/ou confronto durante o processo de treinamento do sucessor, ou seja, é quando existe tranquilidade nas relações entre os membros da família que não participam da gestão dos negócios. Isso é consistente com as análises de Davis e Harveston (2001), bem como de Ensley e Pearson (2005).

A liderança bem elaborada e efetiva ocorre pela ausência de conflitos de interesses, os quais ocorrem quando os membros da família têm formas distintas de enxergar os problemas ou, mesmo, formas próprias de conduzir a empresa (ORO; BEUREN; HEIN, 2009; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009). Para Lodi (1998), os conflitos entre os membros de uma família influenciam o

processo de tomada de decisão. O conflito de interesses, normalmente, está presente em famílias malsucedidas (VIDIGAL, 2000).

Para Chrisman, Chua e Sharma (2005), a empresa familiar é aquela que está baseada na visão e no comportamento voltados para uma coalizão dominante, ou seja, na unidade dos membros da família. Este pensamento corrobora a compreensão do termo harmonia de gestão, o qual é comum em grande parte dos empreendimentos entrevistados.

A liderança é o resultado do bom senso, da coerência entre os membros de uma família, em que os conflitos não existem ou, se existem, são conduzidos de forma harmônica, a qual não interfere na condução dos negócios.

### **5.5. Fator 5: Confiança**

Tal fato caracteriza o fator por desinteresse pela gestão, quando certos membros da família não têm interesse em participar da gestão; também há outros membros prováveis sucessores que podem ser treinados formalmente, mas não são. Isso indica que tanto pode haver sucessores treinados que são aceitos por toda família, como também sucessores que atuam conjuntamente com predecessores e não são formalmente treinados, estando em processo de assumir funções diretivas. Essas possíveis situações refletem a confiança, que é um elemento central no processo de sucessão empreendedora (BORGES, 2009). A confiança está no centro das práticas de governança, as quais, independentemente do porte da empresa, reúnem condições que refletem um código de conduta, mesmo que implícito nas atividades cotidianas, bem como aspectos relativos ao processo de seleção de novos membros da direção, proporcionando o *accountability*, que é formado por mecanismos formais de comunicação e reuniões de família, como elementos de superação, mesmo que de forma não sistemática, das características de tradição que, por vezes,

prevalecem nas empresas familiares (CARNEY, 2005; BERENT-BRAUN; UHLANER, 2012; TOWER et al., 2007).

Não se pode descartar que seria possível, igualmente, nestas empresas existir a possibilidade de sucessores potenciais serem únicos ou vários e não terem interesse pela gestão. Nesse caso, são filhos de fundadores que seguiram outras atividades profissionais e não pretendem, efetivamente, assumir os negócios na eventual ausência do fundador ou predecessor, situação exposta por Letbridge (1997).

### **Conclusão**

A presente pesquisa foi realizada com 120 proprietários de empresas familiares, nas quais, na condução do negócio, deveriam estar pais e filhos ou filhos da segunda geração, ou netos. Por meio da análise fatorial identificou-se a formação de cinco fatores, que permitem correlacionar várias evidências empíricas da configuração de empresas familiares empreendedoras. A leitura do conjunto das assertivas que compõem os construtos foi feita retomando os elementos da sucessão empreendedora expostos por Barbort e Richôme-Huet (2003), empregados por Borges (2009). Esses cinco fatores foram denominados aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, confiança e liderança.

A análise fatorial trata de reduzir os dados existentes em fatores, os quais aqui foram tratados por meio de cinco fatores que explicam 64,89% dos dados da amostra. O que ocorreu foi uma redução do número das assertivas, por meio da análise fatorial, pois o construto iniciou-se com onze afirmações, as quais transformaram-se em cinco fatores, com explicações estatísticas válidas, para mensurar empresa familiar empreendedora, considerando os valores de *eigenvalues* superiores a 1.

A denominação dada a esses fatores surgiu da aproximação com a concepção original da noção de sucessão empreendedora (BORGES, 2009) que incorporou aspectos do fenômeno da transmissão gerencial, desenvolvidos por Bayad e Barbot (2002). As denominações dadas aos fatores foram relacionadas à elaboração teórica associada ou não a pesquisas empíricas realizadas por diferentes autores que abordaram fenômenos associados ao que é descrito por essas categorias de aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, sem que os autores assim os nomeassem (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009; ORO; BEUREN; HEIN, 2009; VIDIGAL, 2000; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008; TREVINYO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010). Os conteúdos das diferentes assertivas podem ser associados aos conteúdos conceituais ou como evidências empíricas relativas aos conceitos dessas categorias. Eles refletem aspectos relacionados com a educação dos sucessores, o pensamento coletivo, a harmonia e o eventual desinteresse pela gestão de certos possíveis sucessores (LEONE; LEONE, 2006; LODI, 1998; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2010; QUEIROZ, 2008).

Uma das limitações deste estudo foi a utilização de amostra não probabilística, o que impossibilita a generalização deste estudo para a população de empresas familiares. Nesse sentido, uma nova possibilidade de estudo futuro diz respeito à sua reaplicação de modo probabilístico e uma alternativa para fazê-lo é por meio da utilização do cálculo da amostra para população desconhecida. Por outro lado, uma questão ainda fica sem explicação, que se refere à identificação e à escolha dos indivíduos a serem pesquisados, considerando que não se sabe quem são eles.

Acredita-se que a introdução de outros aspectos que não apenas os mencionados também deveriam ser incluídos em pesquisas futuras, pois o conceito que foi estabelecido envolve outros que não apenas estes. Assim,



sugere-se a realização de um grupo de foco com empresários familiares, a fim de compreender como eles encaram a aplicabilidade desse conceito de empresas familiares empreendedoras no cotidiano organizacional. Isso possibilitará reelaborar um questionário, a fim de ampliar e fortalecer a escala de mensuração para este conceito, que é novo no campo da academia.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Does venture capital foster the most promising entrepreneurial firms? **California Management Review**, Berkeley, v. 32, n. 3, p. 102, Mar. 1990.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, p. 495-527, 2001.

AQUINO, C. Sucessão de executivo nas empresas familiares brasileira: uma proposta. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 77-85, abr./jun. 2000.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

ARRÈGLE, J. et al. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 1, p. 73-95, Jan. 2007.

ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 215-233, 2006.

BAYAD, M.; BARBOT, M. C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRES FRANCOPHONE SUR LAPME, 6., 2002, Montréal. **Actes...** Montréal: Association Internationale de Recherche sur PME, 2002. p. 1-27.

BAYAD, M.; BOUGATTAS, Y.; SCHIMITT, C. Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EM ENTREPRENEURATIAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME, 2006.

BERENT-BRAUN, M. M.; UHLANER, L. M. Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. **Small Business Economic**, v. 38, p. 103–119, 2012.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p. 53-74.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BORGES, A. F. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicase**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicase. In: COLÓQUIO EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2009. p. 01-15. (Colóquio, 3E2P).

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock, 1961.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 249-265, May 2005.

CHRISMAN, J. J. et al. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. **Journal of Business Research**, Athens, v. 60, p. 1030-1038, 2007.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.

**Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, Sept. 2005.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; ZAHRA, S. Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 27, n. 2, p. 359-365, June 2003.

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

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economic**, v. 38, p. 33-49, 2012.

DAS, T. K.; HE, I. Y. Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12 n. 3, p. 114-143, 2006.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, Morgantow, v. 39, n. 1, p. 14-30, 2001.

EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de idéias e produtos. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 358-384.

ENSLEY, M. D.; PEARSON, A. W. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 267-284, May 2005.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FIELD, A. Descobrimo a estatística usando o SPSS.2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócios, 1997.

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

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 2, p. 135-145, June 2006.

KELLERMANNNS, F. W. et al. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, p. 85–101, 2012.

KIDWELL, R. E.; KELLERMANNNS, F. W. Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the ‘‘Fredo Effect’’. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 106, p. 503–517, 2012.

LAVIOLETTE, E. M.; LOUE, C. Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d’un référentiel. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME: 2006.

LEONE, N. M. C. P. G.; LEONE, R. J. G. Empresa familiar: identificação das repercursões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 62-88, 2006.

LETHBRIDGE, E. Tendência da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 185-200, 1997.

LEUNG, A. et al. The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple bfitQ considerations. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, p. 664– 686, 2006.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. 259 p.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139 p.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. 151 p.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-24, set. 2008.

MADUREIRA, K. T. **Utilização do método de equações estruturais na análise de modelos na área de administração: uma abordagem aplicada**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2011. Notas de aula.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MITCHELL, R. K.; COHEN, B. Stakeholder Theory And The Entrepreneurial Firm. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 1, p. 1-16, Spring/Summer, 2006.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. Casos de ensino em administração: restaurante Sabor da Casa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 154-166, jan./mar. 2009.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. análise da eficiência de empresas familiares brasileiras **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2009.

QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.

REA, L. M; PARKER, R. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RODSUTTI, M. C.; MAKAYATHORN, P. Organizational diagnostic factors in family business Case studies in Thailand. **Development and Learning in Organizations**, v. 19, n. 2, p. 16-18, 2005.

SORENSEN, R. L. et al. The family point of view, family social capital, and firm performance: an exploratory test. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 239-253, 2009.

SORENSEN, R.L.; BIERMAN, L. Family Capital, Family Business and Free Enterprise. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 193-196, 2009.

STAM, E. Why butterflies don't leave. Locational behaviour of entrepreneurial firms. **Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy**, p. 1-25, 2006.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TOWER, C. B. et al. Do family meetings really matter? Their relationship to planning. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p. 85, Spring 2007.

TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; BONTIS, N. Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 418-436, 2010.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

VOORDECKERS, W.; GILS, A. V.; DEN HEUVEL, J. V. Board composition in small and medium-sized family firms. **Journal of Small Business Management**, Morgantow, v. 45, n. 1, p. 137-156, 2007.

ZAHRA, S. A. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. **Small Business Economics**, v. 38, p. 51-65, 2012.

ZELLWEGER, T.; SIEGER, P. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. **Small Business Economics**, v. 38, p. 67-84, 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Alpha de Cronbach's

Cronbach's Alpha	Número de itens
0,538	11

### Apêndice B: Variância explicada e *eigenvalues* de cada fator

Componentes	<i>Initial eigenvalues</i>		
	<i>Eigenvalues</i>	<i>% of variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	2,43	22,12	22,12
2	1,39	12,68	34,80
3	1,20	10,97	45,77
4	1,07	9,80	55,57
5	1,02	9,32	64,89
6	0,90	8,23	73,13
7	0,87	7,99	81,12
8	0,63	5,75	86,87
9	0,54	4,99	91,87
10	0,54	4,94	96,81
11	0,35	3,18	100,00

Extraction Method: Principal Component Analysis.



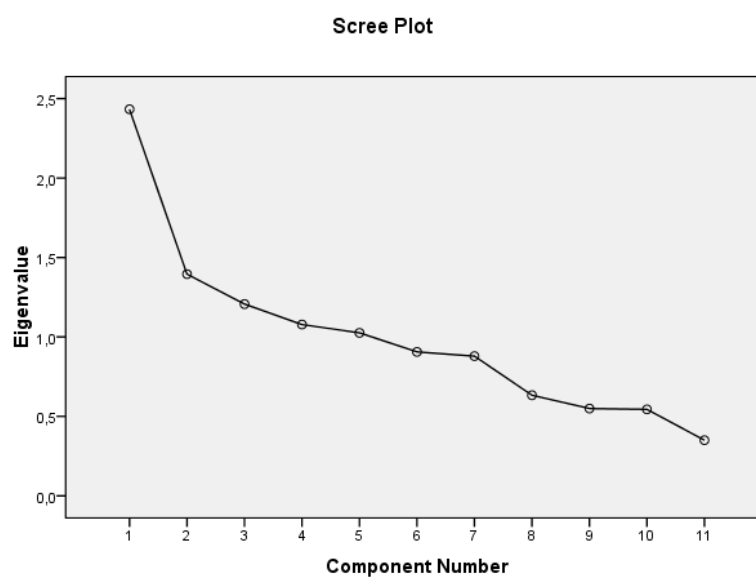
## Apêndice C: Comunalidade

Indicadores	Inicial	Extração
EFE_1 O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado.	1,00	0,62
EFE_2 O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão.	1,00	0,63
EFE_3 Na família existem pessoas que poderiam tornar-se sucessores, mas não têm interesse no negócio.	1,00	0,76
EFE_4 Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto, durante o processo de treinamento do sucessor.	1,00	0,53
EFE_5 Nesta empresa, há convergência entre interesses de familiares que nela atuam diretamente e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa.	1,00	0,58
EFE_6 Nesta empresa, demais membros da família que nela não atuam diretamente concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios.	1,00	0,58
EFE_7 Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes.	1,00	0,60
EFE_8 Nesta empresa, há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios.	1,00	0,64
EFE_9 Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem.	1,00	0,79
EFE_10 Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem.	1,00	0,74
EFE_11 Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas.	1,00	0,61
Extraction Method: Principal Component Analysis		

## Apêndice D: KMO e Teste de Bartlett

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0,604
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	163,99
	df	55
	Sig.	0,000

## Apêndice E: Scree plot



Agradeço a Juvêncio Braga de Lima, professor titular aposentado da UFLA e atual professor da FUMEC, pela colaboração efetiva no desenvolvimento integral do artigo; a Cristiana Fernandes de Muylder, professora da FUMEC e a Luiz Marcelo Antonialli, professor da UFLA.

## ARTIGO 4

### A INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL FAMILIAR NAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM, MUDANÇA E INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EMPREENDEDORAS

#### Resumo

Estudos recentes compreendem a lógica das empresas familiares pela ótica do capital social, diferenciando-se da abordagem usualmente utilizada. Assim, argumenta-se que o capital social familiar influencia as práticas de inovação, aprendizagem e mudança na empresa familiar, configurando-se estas empresas como empreendedoras. O objetivo foi analisar a influência do capital social familiar nos processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacional em empresas familiares, por meio de técnica de equações estruturais. Para tanto, realizou-se um *survey*, com a aplicação de 120 questionários aos membros de empresas familiares localizadas nas regiões de Lavras, Varginha e São João Del Rei. Foram comprovadas cinco das seis hipóteses formuladas. Conclui-se que o capital social familiar influencia positivamente as práticas de aprendizagem, inovação e mudança e, destas, apenas a inovação não influencia a formação de empresas familiares empreendedoras.

**Palavras-Chave:** capital social familiar, aprendizagem, inovação, empresas familiares empreendedoras, relações.

#### 1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar tornou-se foco de estudo em diversas áreas do conhecimento, como sociologia, economia, psicologia, antropologia e administração (COSTA, 2007). Os estudos realizados abrangem diferentes abordagens.

Estudos no campo da administração têm com foco central o processo sucessório e de transferência da empresa entre gerações (COSTA, 2007; GRZYBOVISKI, 2007; TILLMAN; & GRZYBOVISKI, 2005) e trabalhos recentes procuram compreender as particularidades das empresas familiares sob a ótica do capital social (DESS *et al.*, 2003; HOFFMAN, HOELSCHER; & SORENSON, 2006; SORENSON & BIERMAN, 2009). Este novo enfoque diferencia-se da abordagem usualmente utilizada em estudos de empresas familiares no Brasil, por procurar agregar um conjunto de variáveis que intervêm na explicação do funcionamento desse tipo de empresa.

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a influência do fenômeno do capital social familiar nos processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacional em empresas familiares, representando as suas interações.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro, apresenta-se a introdução, na qual são estabelecidas as argumentações e os objetivos do estudo. Na segunda parte desenvolve-se o modelo teórico, a partir do conceito de capital social, que é base para o capital social familiar e formulam-se hipóteses nas perspectivas de que ele influencia a aprendizagem, a mudança e a inovação em empresas familiares. Utilizou-se, para validar as hipóteses levantadas, a metodologia de equações estruturais e os resultados representam a validação do modelo apresentado no referencial teórico. Nas considerações finais são apresentadas as principais contribuições e limitações da validação do modelo, seguidas das referências.

## 2. A INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL FAMILIAR EM EMPRESAS FAMILIARES

A teoria do capital social é a base para compreender o capital social familiar. No campo da administração, a noção de capital social está vinculada à eficiência para as organizações que o desenvolvem, com características intangíveis, presente nas relações internas e externas aos membros das organizações (ARRÈGLE, HITT, SIRMON & VERY, 2007; BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973).

Quatro aspectos influenciam o desenvolvimento do capital social. São eles estabilidade, interação, interdependência e *embeddedness* (ARRÈGLE *et al.*, 2007). Estabilidade representa o que acontece com o tempo, gerando o acúmulo de boa vontade (BOURDIEU, 2009), além de confiança e normas de cooperação; a interação refere-se às relações entre as pessoas ao longo do tempo; a interdependência é praticada entre os membros da rede e *embeddedness*, ou enraizamento, representa os contatos fortes entre os diversos atores, o que, conseqüentemente, deve seguir uma norma de comportamento.

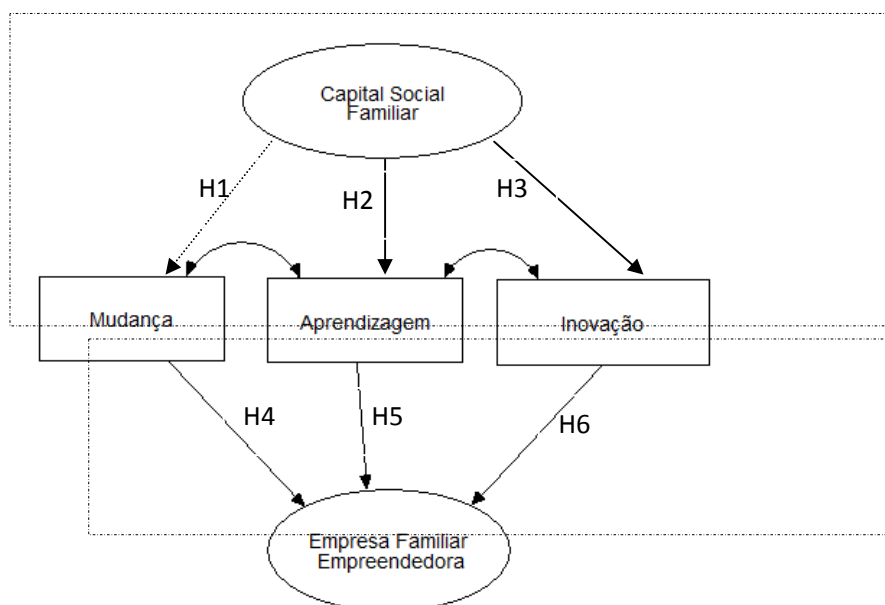
O capital social é a base para discutir o capital social familiar, o qual tem origem no âmbito da família, a partir das relações estabelecidas entre o fundador, a família, a comunidade, os clientes e os colaboradores, criando uma rede familiar, a qual, segundo Arrègle *et al.* (2007), Hoffman *et al.* (2006), Lima, Andrade e Grzybovski (2005), Soreson e Bierman (2009), é fonte de vantagem competitiva sustentável para o negócio familiar.

Para Lima *et al.* (2005), a diferença no processo de sucessão ocorre pela presença do capital social entre os membros da família. O capital social não favorece apenas o processo de sucessão, mas todo o desempenho organizacional, sendo capaz de gerar inovações e vantagens competitivas pela formação de redes familiares (LIMA, 2010).

Para Hoffman *et al.* (2006), capital familiar consiste nas relações pessoais que os membros da família desenvolvem entre si e com a comunidade, os clientes e os colaboradores, por meio de uma história de interação familiar. O capital social familiar cria valor por desenvolver conexões entre os indivíduos, por meio de redes de relacionamento, as quais são desenvolvidas e fortalecidas com o passar do tempo. A confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo e o ponto de vista familiar são elementos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento dessa rede familiar, na medida em que acontecem ou não no âmbito da família.

Para construir ou sustentar o capital social familiar, as famílias criam estratégias, como reuniões periódicas, formação de conselhos e documentos de colaboração, os quais formalizam as crenças e os valores da família (SORENSEN & BIERMAN, 2009). Esses elementos ajudam a sustentar a confiança coletiva. A família com estoque de capital social familiar pode aplicá-los nos negócios, além de funcionar como iniciativa para a abertura de novos empreendimentos.

Esse conjunto de evidências do vigor do capital social familiar permite elaborar as hipóteses sobre as relações entre capital social, mudança, aprendizagem e inovação e seus efeitos sobre a configuração de empresas familiares empreendedoras, presentes no modelo de pesquisa ilustrado na Figura 1.



**Figura 1:** A influência do capital social familiar nas práticas de inovação, aprendizagem e mudança em empresas familiares empreendedoras.  
**Nota.** Fonte: Adaptado de Andrade, Lima, Antonialli & De Muylder. (2011)

## 2.1 Capital social e aprendizagem

O que determina o sucesso de uma organização é a sua capacidade de transformar o conhecimento existente no plano das ideias em conhecimento aplicado à produção e/ou ao mercado (BIRDTHISTLE, 2008; BUCKLER, 1996; DESS *et al.*, 2003; KENNY, 2006). Cabe à empresa, portanto, não só gerar novos conhecimentos, mas também organizar o conhecimento que ela já detém e torná-los aplicáveis (KOGUT & ZANDER, 1992).

De acordo com Grzybovski (2007) e Lima *et al.* (2005), a aprendizagem nas empresas familiares ocorre pela presença de líderes capazes de desenvolver uma cultura de aprendizagem baseada na infraestrutura moral da família, sustentada pelo acúmulo de capital social familiar. Os líderes são o fundador ou os filhos do sucessor, os quais desenvolvem ações direcionadas ao

processo de aprendizagem, buscando adaptar as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo, apresentando como produto inovações em processo/produtos/serviços.

O processo de aprendizagem organizacional em empresas familiares apresenta tendência para o aprendizado da sucessão (GRZYBOVSKI, 2007; LIMA *et al.*, 2005). Para Gryzbovski (2007), a aprendizagem que se verifica ao longo de gerações e denominada de aprendizagem transgeracional. Por outro lado, a questão da aprendizagem propriamente dita é apresentada de modo superficial, com uma necessidade de adequação de as empresas familiares permanecerem competitivas e, ao mesmo tempo, buscarem por algum tipo de inovação (OLIVEIRA, LEONE; & SOUZA, 2009).

A aprendizagem pode ser considerada tácita quando envolve o conhecimento tácito (POLANYI, 1973), o qual é pessoal e difícil de formalizar, dificultando a transmissão e o compartilhamento (DESS *et al.*, 2003). Significa o conhecimento pessoal enraizado nas ações e na experiência individual e envolve crenças pessoais, perspectivas e valores (DESS *et al.*, 2003). *Insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria.

Existe uma polarização entre os diversos autores para categorizar a aprendizagem. Birdthistle (2008) estudou as pequenas e as médias empresas familiares, buscando identificar o potencial das mesmas para serem classificadas como organizações de aprendizagem. Para tanto, utilizou a noção de “aprendizagem formal”, que é aquela definida por uma estrutura curricular, com objetivos específicos e que podem ser adquiridos em aulas, seminários e palestras. A outra seria a “aprendizagem informal”, que ocorre naturalmente sem que o indivíduo tenha consciência, sendo caracterizada como incidental, sem meta de formação, ou seja, a pessoa aprende fazendo.

Consequentemente, a aprendizagem é uma categoria que remete a um processo “ensinado e descoberto”, para Buckler (1996); ela é “adquirida e



experimental”, para Dess *et al.* (2003); “formal e informal”, para Birdthistle (2008); “codificada e personalizada”, para Hansen *et al.* (1999) e “behaviorista e construtivista”, para Kenny (2006). Os indivíduos que conduzem as empresas familiares podem desenvolver ou não a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é categorizada como ensinada ou adquirida, ou codificada, que é transmitida de uma geração para a outra (GRZYBOVISKI, 2007), por meio de livros e regras, processo em que existem um mestre e vários discípulos. Também é considerada como: experimental, descoberta e personalizada, que é aquela em que o indivíduo é agente transformador e capaz de construir o seu aprendizado. Essas evidências indicam que o capital social das famílias leva à aprendizagem organizacional. Nesse sentido, formulou-se a hipótese **H1**: Nas empresas familiares, o acúmulo de capital social familiar gera influência positiva sobre a capacidade e a facilidade para desenvolver a aprendizagem organizacional.

## **2.2. Capital social e a inovação em empresas familiares**

O discurso sobre inovação é amplo, porém, não está vinculado apenas à adoção de novas tecnologias (PANUWATWANICH, STEWART; & MOHAMED, 2009), verificando-se, por exemplo, inovação de conhecimento.

A aprendizagem organizacional é elementar para a solução de problemas. Os problemas das empresas em um dado mercado vinculam-se à competitividade gerada pela interação entre as empresas. A ação conjunta das mesmas diante de desafios tecnológicos ou de mercados representa acúmulo e desenvolvimento de capital social. Isso pode ser a inovação, para uma empresa observada isoladamente, mas pode ser também a interação entre empresas com vistas ao aumento de competitividade, a qual pode ser resultante de um acúmulo de inovação em função do capital social.

A discussão sobre inovação em empresas familiares está relacionada à presença de um sucessor intraempreendedor que promove inovação

organizacional (LIMA *et al.*, 2005) em virtude da ação empreendedora (CRAMER, 2002) que permite aprender e, conseqüentemente, gerar um produto/processo/serviço inovador (LIMA, 2010).

A inovação em empresas familiares apresentada por Panuwatwanich *et al.* (2009), McAdam *et al.* (2010), Manual de Olso (2004) e Schumpeter (1985) considera a criação e ou o desenvolvimento de produtos/serviços/processo, inovação em marketing, na gestão de pessoas e no processo de comercialização. A inovação radical e a incremental, em empresas familiares, fazem parte de um *continuum*, sendo a primeira o resultado de um processo/produto/serviço novo e a segunda está vinculada a uma melhoria nos processos/produtos/serviços já existentes. A inovação radical representa qualquer ação nova para “aquela empresa” e a inovação incremental é vinculada a melhorias internas em processo/produto/serviço.

A inovação é planejada quando ocorre o desaprender para aprender de novo determinada ação, envolvendo um processo de reflexão e ação proporcionado pela aprendizagem (TRAN e JONES, 2008). Os líderes organizacionais influenciam o processo de inovação pelo grau de envolvimento e comprometimento em perceber e captar as mudanças ambientais e, por meio delas, conduzem o rompimento com velhas práticas.

A inovação em empresas familiares é resultado do comando familiar em favor da geração de novas ideias, as quais resultam em produtos diferentes (EMMENDOERFER & HELAL, 2008), em função da forma de constituição e da natureza organizacional, bem como da cultura enraizada e refletida no perfil dos líderes organizacionais.

Existem vários aspectos que influenciam o processo de inovação em empresas familiares. Entre eles estão a cultura para a inovação e a presença de líderes favoráveis ao processo e colaboradores seguros em relação à possibilidade de demonstrar o seu potencial criativo (VAN DER SLUIS, 2004).

As empresas que desenvolvem estes aspectos são conhecidas por empresas familiares empreendedoras.

A inovação em empresas familiares é consequência de uma organização que tem uma dinâmica de aprendizagem que se manifesta associada ao capital social familiar detido por uma família. As empresas familiares que inovam são flexíveis para adaptar as transformações ocorridas, tanto endógenas quanto exógenas à organização, sendo que aquelas com maior estoque de capital social familiar terão maior facilidade para desenvolvê-la. Assim, como expressa a hipótese seguinte, afirma-se que o capital social de uma empresa familiar afeta positivamente a capacidade de inovação: **H2:** O capital social familiar gera influência positiva sobre a capacidade de inovação de uma EF.

### **2.3 Capital social e mudança em empresas familiares**

A mudança é alvo de estudo para as mais diversas áreas do conhecimento. Pode ter caráter esporádico ou contínuo, gerando pequenas ou grandes modificações, em consequência de alterações no contexto ou no cenário em que as organizações estão inseridas.

Lima e Bressan (2003) afirmam que a intencionalidade, a relevância do impacto da mudança, a construção social da mudança, a temporalidade e a resposta ao ambiente são elementos que influenciam o processo de mudança. A complexidade do ambiente em que as empresas familiares estão inseridas faz com que, em alguns momentos, elas sejam vistas em estado de inércia estrutural (HANNAH e FREEMAN, 1984), ou seja, apresentam dificuldades em mudar processos, estruturas, pensamentos e ações.

As transformações e modificações ocorridas ao longo do tempo, no contexto interno ou externo a uma empresa familiar, poderão ou não gerar inovações, por meio de um processo de aprendizagem contínuo, as quais geram

impactos positivos ou negativos nos indivíduos que vivenciam o processo. Neste caso, a mudança pode ser nomeada como contínua.

O diálogo colaborativo, elemento importante na configuração do capital social familiar, apresenta como resultado a interação entre as empresas, resultando em difusão e integração de novas crenças sobre a gestão de negócios. Ou seja, as mudanças vivenciadas por líderes organizacionais, tanto no ambiente interno quanto externo, tendem a serem mais bem trabalhadas por empresas familiares que desenvolvem de modo mais intenso o capital social familiar.

O tema mudança, em empresas familiares, permeia o processo de sucessão (TILLMAN & GRZYBOVISKI, 2005) na medida em que, durante os ciclos de vida das organizações, essas empresas podem precisar se adaptar, criando novas possibilidades de mercado em função do ambiente externo (KENNY, 2006) e interno (OLIVEIRA, LEONE & SOUZA, 2009). Por outro lado, mudanças podem estar associadas a novos padrões da família proprietária, associando-os a uma visão empreendedora, a qual agrega valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Castro e Basques (2006) apresentam as mudanças em empresas familiares, qualificando-as como exógenas e endógenas. A mudança endógena é aquela que está relacionada com o ambiente interno da organização, associada à estrutura formal, à hierarquia, na criação e/ou na extinção de funções; a exógena está vinculada ao ambiente externo, na medida em que surgem novas tecnologias e ações dos concorrentes (PORTER, 1992).

Esse conjunto de transformações em uma empresa familiar pode gerar instabilidade. Argumenta-se que a superação desse processo depende do grau de capital social familiar presente, o qual, na sua essência, depende das relações internas e externas que os membros da família mantêm. Nesse sentido, formulou-se a hipótese: **H3**: O capital social de uma família gera influência

positiva sobre a capacidade de promover e enfrentar mudanças em empresas familiares.

#### **2.4 O capital social e a configuração de empresas familiares empreendedoras**

As famílias que acumulam capital social familiar teriam melhores condições de se inserir em um ambiente de negócios. Essa reprodução do capital social familiar dependeria da forma como sucessores se inseriram nas empresas, de modo que o vigor competitivo, ao longo do tempo, configuraria a constituição de empresas familiares empreendedoras (LIMA *et al.*, 2005).

Verifica-se, portanto, que a permanência de uma organização no mercado pode depender de treinamento e aquisição de competências (BAYAD, BOUGATTAS, & SCHIMITT, 2006). A aquisição de competências constitui um processo amplo de aprendizagem individual e organizacional que, no caso de empresas familiares empreendedoras, envolve a facilidade para aprender em meio às relações entre seus membros e a comunidade, bem como, por meio de um conhecimento codificado no diálogo colaborativo, além das regras formalizadas que compõem a infraestrutura moral da empresa familiar.

A sobrevivência de empresas familiares, em dado contexto social e econômico, associada ao capital social familiar, dependeria da construção de um processo sucessório marcado pela inovação. Os processos de mudança organizacional, envolvendo inovações e aprendizagem, caracterizam tais ações, entre as quais, ações de encaminhamento da sucessão, processos diferenciados de formação de sucessores, a condução do processo de transmissão patrimonial e gerencial e o papel do fundador, cabendo observar aí o fenômeno do intraempreendedorismo. Essas seriam empresas familiares empreendedoras.

As famílias com facilidade em apreender conhecimentos, práticas e processos apresentam um diferencial competitivo em relação às demais, pois

estão vinculadas a características favoráveis à inovação (EMMENDOERFER & HELAL, 2008), às facilidades para ajustar rapidamente as oportunidades de crescimento e aos retrocessos e trabalho em equipe (GERSICK, DAVIS, HAMPTON, & LANSBERG, 1997). Por outro, as empresas familiares tradicionais estão impregnadas de características que dificultam o processo de inovação, como a falta de criatividade e a falta de detecção e previsão do mercado (ASSINK, 2006).

A permanência é resultante da ação de líderes intraempreendedores com facilidade de se adequar as mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo, em um processo de constante aprendizagem. A construção de empresas familiares empreendedoras está associada com ao vigor da ação empreendedora de seus líderes, a qual é marcada pelos fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação, fenômenos esses que estão associados ao capital social manifestado em empresas familiares. Nesse sentido, formularam-se as hipóteses: **H4**: a aprendizagem influencia positivamente o desenvolvimento de empresa familiar empreendedora; **H5**: a inovação influencia positivamente a constituição de empresa familiar empreendedora e **H6**: a mudança influencia positivamente a constituição de empresa familiar empreendedora.

### **3. METODOLOGIA**

O estudo caracteriza-se como sendo de caráter causal e de avaliação quantitativa. Para tanto, foram aplicados 120 questionários em empresas familiares, em 12 cidades localizadas na região sul do estado de Minas Gerais, depois de realizado pré-teste, quando as falhas foram corrigidas (REA & PARKER 2000). Optou-se pela amostragem não probabilística e por conveniência, tendo a coleta de dados sido realizada por meio de um questionário estruturado. A identificação dos empreendimentos familiares foi

feita por meio de informações obtidas junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (Sebrae).

Foram definidos os seguintes critérios para as empresas participarem da amostra: na condução do negócio era necessário ter um pai e um filho atuando em parceria, ou um filho atuando na condução dos negócios com a ausência do pai (aposentado ou falecido), ou pai atuando com filhos em processo de aprendizagem, ou netos, bisnetos do fundador.

Na coleta de dados, seguiu-se um padrão: todos os questionários foram aplicados diretamente ao respondente por equipe treinada pelos pesquisadores, o que minimizou problemas de interpretação. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) usando software livre SMART PLS. A MEE possibilita que os pesquisadores em administração de empresas avaliem as propriedades psicométricas de suas escalas de mensuração, estudem a relação entre variáveis latentes e também realizem a análise de caminhos (*path analysis*) (BIDO *et al.*, 2009).

#### **4. RESULTADOS**

Após a análise exploratória dos dados, foi feita a análise da qualidade da mensuração, que envolve a análise da dimensionalidade e da confiabilidade.

Esta etapa inicia-se com a análise fatorial do tipo R, a qual avalia as relações entre as variáveis para identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes (fatores) (HAIR, BLACK, BABIN, ANDERSON, & TATHAM, *et al.*, 2009). Ela tem por objetivo reduzir os dados da pesquisa, pois permite identificar o grau em que cada variável é explicada por cada fator (HAIR, *et al.*, 2009).

Na sequência foi analisada a dimensionalidade, que significa investigar o número de fatores comuns existentes em cada escala do construto, usando a AFE. Para tanto, utilizou-se o método de extração dos principais componentes e

o método de rotação Varimax. Analisaram-se as medidas KMO (Tabela 1), a fim de avaliar a confiabilidade da escala. Identificaram-se, neste estudo, valores superiores a 0,60, os quais, de acordo com Malhotra (2006), são aceitáveis em estudos exploratórios.

Simultaneamente, foi feita análise de variância extraída da solução (Tabela 1), sendo considerados aceitáveis os resultados superiores a 50%. Para definir o número de fatores, no caso de construtos que não apresentaram unidimensionalidade, utilizaram-se autovalores superiores a 1.

Com exceção do construto empresa familiar empreendedora (unidimensional), os demais apresentaram mais de um fator extraído (Tabela 1 e Quadro 1). No construto de segunda ordem capital social familiar, retiraram-se 8 variáveis, reduzindo o bloco de 19 para 11 assertivas, sendo eliminadas variáveis com correlação inferior a 11%. No construto de segunda ordem inovação retirou-se 1 variável, com comunalidade inferior a 0,40. No construto de segunda ordem de aprendizagem retiraram-se 4 variáveis, reduzindo o bloco de 12 para 8 assertivas, pois não apresentaram correlação estatisticamente significativas maiores que 0,25, a 5% de probabilidade. No construto de segunda ordem mudança eliminaram-se a variável M\_7 porque ela apresentou apenas um percentual de correlações estatisticamente significativas 5%; a variável M\_2, pois apresentou comunalidade inferior a 0,40 e a variável M\_1, por ter apresentado carga positiva em um fator e negativa em outro. No construto de primeira ordem EFE retiraram-se 7 variáveis reduzindo o bloco para 4 assertivas. As variáveis EFE\_3, EFE\_4, EFE\_5, EFE\_6 e EFE\_8 não apresentaram correlações estatisticamente significativas, com coeficientes superiores a 0,25. A variável EFE\_1 foi eliminada, pois não apresentou comunalidade inferior a 0,40 e a variável EFE\_2, por ter ficado isolada em um único fator (Tabela 1 e Quadro 1).



Após a EFE, foram feitas as análises do modelo de mensuração de primeira ordem, com todas as variáveis que foram indicadas pela análise exploratória dos dados. Na sequência, elaborou-se o modelo e foram feitas todas as análises previstas: *PLS algorithm*, *bootstrapping* e *blindfolding*. Analisando-se o modelo de mensuração, constatou-se a existência de duas variáveis com problemas (CSF\_1 e CSF\_18), pois não apresentaram validade convergente, tendo o *t statistic* sido inferior a 1,65 (HAIR, RINGLE, & SARSTEDT, 2011). Assim, foram excluídas e operaram-se novas análises (Quadro 1).

Tabela 1: KMO, total da variância explicada, número de fatores e variáveis eliminadas por construto.

Construto	KMO	Variância explicada	Teste Bartlett	Fatores extraídos	Variáveis excluídas
CSF	0,622	63,24	< 1%	6	10,13,16 e 17
Inovação	0,836	62,01	< 1%	3	14
Aprendizagem	0,734	69,41	< 1%	3	3,5,10 e 12
Mudança	0,622	64,00	< 1%	2	7,2 e 4
Empresa Familiar Empreendedora	0,658	50,59	< 1%	1	3,4,5,6,8,1 e 2

Quadro 1: Formação dos construtos de primeira e de segunda ordem.

Construto 2ª ordem	Construto 1ª ordem	Indicador
Capital social familiar	Rede familiar (CSF1)	CSF_14-Existe uma forte rede de apoio entre familiares e/ou parentes. CSF_18-O atual dirigente mantém relações/atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município. CSF_11-Dirigentes ou demais membros da família mantêm relações de amizade entre clientes e dirigentes-proprietários, bem antes de serem clientes.
	Diálogo colaborativo (CSF2)	CSF_7-Na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra. CSF_2-Existe uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre o fundador/sucessor e os colaboradores. CSF_12-Os atuais dirigentes consideram que, nesta empresa, a transparência no contato com os clientes é muito importante.
	Normas familiares (CSF3)	CSF_4-A empresa é considerada uma família e os colaboradores, membros dela. CSF_6-Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores (brincadeiras).

Quadro 1, continuação

	Confiança (CSF4)	CSF_8-Já foram feitas vendas a prazo para cliente que não teria aprovação de cadastro, mas tinha relações de amizade com proprietários-dirigentes. CSF_9-Antes de levar um cliente ao SPC, busca resolver a dívida na amizade. CSF_3-Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.
	Infraestrutura moral (CSF5)	CSF_19-Dirigentes e/ou membros da família empresária participam ou participaram de associações e/ou entidades sociais do município. CSF_5-Os dirigentes chegam a ajudar colaboradores a resolver problemas pessoais.
	Normas éticas (CSF6)	CSF_1-Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes (troca de experiências, compra em conjunto, melhores negociações). CSF_15-As relações com concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais.
Inovação	Inovação planejada (I1)	I_8-Ocorreram transformações no processo de gestão (sistemas informatizados, novas práticas de RH, participação nos resultados). I_6- Utiliza planejamento e orçamento para atingir os objetivos e metas, revisto periodicamente. I_7-Inovou nos processos de gestão, por meio da delegação de autoridade. I_9-Ocorreram transformações nos processos de finanças (planilhas eletrônicas, fluxo de caixa, indicadores de custo e resultados, consultoria especializada). I_2-Houve absorção de tecnologias avançadas ao longo do tempo.
	Inovação incremental (I2)	I_5-Em algum momento da história da empresa, considera que ela foi imitada por outras empresas, após trazerem para a cidade um produto/serviço novo ou alguma prática administrativa. I_12-A empresa transformou seu processo de comercialização (consórcio/ parcerias, utilização da internet, telemarketing, mala direta, participação em feiras e exposições, novas formas de comercialização). I_11-Ocorreram transformações no processo de produção e/ou serviços (terceirização

Quadro 1, continuação

		de processos, novas matérias-primas, máquinas, equipamentos e ferramentas novas ou usadas, certificação ISO, programa 5S, novo <i>design</i> de produto, mudança de mix de produtos). I_10-A empresa modificou os processos de marketing (divulgação da marca, participação em feiras e exposições).
	Inovação radical (I3)	I_1-Houve criação/desenvolvimento de novos produtos/processos ao longo do tempo. I_3-Houve diversificação em termos de produtos e/ou serviços.
Aprendizagem	Aprendizagem adquirida (A1)	A_9-Buscam-se informações junto a órgãos competentes para promover melhorias e/ou mudanças. A_11-A aprendizagem ocorre pela busca de apoio junto a órgãos de fomento/consultorias. A_8- Realizam-se com frequência treinamento, capacitação e aperfeiçoamento da equipe, com o propósito de aumentar a sua capacidade de mudar.
	Aprendizagem tácita (A2)	A_2-O dirigente analisa o contexto em que a empresa está inserida, para processar as alterações. A_1-Há preocupação, por parte dos dirigentes, com toda e qualquer alteração no setor de atuação, para modificar e/ou corrigir os processos internos. A_4-Busca informações no passado, para modificar ações no futuro.
	Aprendizagem experimental (A3)	A_6-Os dirigentes e/ou membros da família têm reuniões regulares para avaliar o andamento dos negócios, trocar opiniões e tomar decisões sobre isso. A_7-As mudanças de práticas gerenciais acontecem devido a discussões e/ou avaliação realizadas pelos dirigentes.
Mudança	Mudança contínua (M1)	M_8-Situações ocorridas no setor de negócios favorecem sua transformação. M_1-O setor de atuação da empresa sofre transformações, exigindo mudanças no modo de conduzi-la. M_3-Passou por mudanças internas significativas ao longo de sua existência.
	Mudança	M_6-Poderá passar por mudanças significativas apenas no futuro.

Quadro 1, continuação

	esporádica (M2)	M_5-Poderá modificar seu mercado de atuação apenas no futuro.
Empresa empreendedora (EFE )	Familiar	<p>EFE_9-Nesta empresa há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem.</p> <p>EFE_10-Nesta empresa espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem.</p> <p>EFE_11-O futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas.</p> <p>EFE_7-Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores, ao ingressarem na empresa como aprendizes.</p>

O modelo de mensuração de primeira ordem sem as variáveis CSF1 e CSF18 atendeu a todos os requisitos de validade convergente, discriminante e de confiabilidade. A validade convergente expressa a correlação entre os indicadores de um construto, de forma a mostrar que estes são medições válidas do mesmo objeto. Os dados da Tabela 2 indicam que todos os construtos apresentaram validade convergente, de acordo com Tabacniq e Fidell (2001), pois todas as AVEs foram superiores a 40%. A variável CSF6 não tem validade convergente, pois é uma variável e não um construto.

Tabela 2: Validade convergente dos construtos

<b>VALIDADE CONVERGENTE FORNELL E LACKER (1981)</b>					
<b>Construto</b>	<b>AVE</b>	<b>Construto</b>	<b>AVE</b>	<b>Construto</b>	<b>AVE</b>
CSF1	62%	CSF6	-	I2	55%
CSF2	50%	A1	63%	I3	59%
CSF3	68%	A2	65%	M1	55%
CSF4	46%	A3	73%	M2	68%
CSF5	64%	I1	59%	EFE	49%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Todas as variáveis do modelo apresentaram validade convergente a 1% e apenas a variável CSF\_4 a 5%, de acordo com o critério proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991). A confiabilidade de todas as variáveis do modelo foram superiores a 0,50, atendendo ao critério estabelecido por Churchill (1979). A validade discriminante de todos os construtos do modelo foi atendida, uma vez que as correlações ao quadrado são inferiores ao valor das AVEs, baseado no método de Fornell e Larcker (1981).

A análise da confiabilidade dos construtos do modelo foi feita pela confiabilidade composta (CC), por ser a mais fidedigna para avaliar a

confiabilidade do construto (Hair *et al.*, 2009). No modelo, todos os construtos apresentaram CC superior a 70%.

Em face da teoria que respalda o modelo teórico proposto, verifica-se que se abrem caminhos para pensar na formação de construtos de segunda ordem para melhor representar os construtos de primeira ordem. Ou seja, capital social familiar é resultado da rede familiar, diálogo colaborativo, normas familiares, confiança, infraestrutura moral e normas éticas. A inovação, construto de segunda ordem, é representada por três construtos de primeira ordem: inovação planejada, incremental e radical.

O construto de segunda ordem aprendizagem é consequência das aprendizagens deliberada, emergente e experimental. A mudança, que é um construto de segunda ordem, é resultado dos construtos de primeira ordem mudança ativa e estabilização.

Procederam-se às análises dos modelos de mensuração de segunda ordem, em que se podem perceber problemas com a validade convergente das variáveis CSF\_4 e CSF\_6, pois a carga padronizada foi inferior a 0,50 (BAGOZZI *et al.*, 1991). Analisando-se a validade convergente dos construtos, constatou-se que a AVE do construto CSF ficou abaixo de 0,50 (FORNELL & LACKER, 1981) e, assim, optou-se por analisá-lo como formativo.

Analisando-se a validade convergente dos construtos formativos, constatou-se que a significância do construto CSF3 (1,09) não é significativa, nem mesmo a 10%, pois apresenta valor inferior a 1,65 (Hair *et al.*, 2011), que é o valor mínimo para garantir tal significância. Assim, repetiu-se a operação excluindo-se o construto CSF3.

O modelo de segunda ordem sem o construto CSF3 apresentou validade convergente das variáveis, de acordo com os padrões estabelecidos por Bagozzi *et al.*, (1991), pois todas as cargas padronizadas foram superiores a 0,50 e a significância a 1%, para a maioria das variáveis, exceto M1 que apresentou

significância a 5% e M2, para a qual a significância foi de 10% (HAIR *et al.*, 2011). A variável M2 apresentou uma carga padronizada com sinal negativo, o que indica que tem uma compreensão contrária em relação às demais, ou seja, indica que influencia negativamente o modelo.

A validade convergente das variáveis do construto formativo foi analisada à parte, pois os construtos formativos não são validados como fatores reflexivos convencionais (consistência interna e confiabilidade não são importantes) (HAIR, BLACK, BABIN, ANDERSON, & TATHAM, 2009). Assim, todas apresentaram significância a 10%.

A validade convergente dos construtos aprendizagem, inovação e mudança são superiores a 0,50 (FORNELL & LACKER, 1981). O construto EFE (49%) ficou próximo do exigido e CSF (33%) ficou abaixo, porém, optou-se por continuar a análise do modelo, apesar destes valores baixos, pois sugere-se que CSF é um construto formativo, o que sinaliza para a ausência de validades. Já o construto EFE é originário de um conceito teórico novo, não tendo, assim, escalas apropriadas e pretextadas. Além disso, para Tabachnick e Fidel (2001), é aceitável a AVE a partir de valores superiores a 40%.

A validade discriminante dos construtos foi testada de acordo com os critérios de Fornell e Lacker (1981) e todos os construtos atingiram o valor necessário.

Finalizada a análise do modelo de mensuração, partiu-se para a verificação do modelo estrutural. Isso é possível em virtude do atendimento prévio de todos os critérios de validade convergente, discriminante e de confiabilidade do modelo de mensuração, ou seja, o modelo foi aceito e está pronto para ser testado de forma estrutural.



#### 4.1 Síntese dos resultados do modelo de equações estruturais

A validade nomológica é testada pelo  $R^2$  dos construtos endógenos, excluindo-se o construto capital social familiar desta fase, por se tratar de variável exógena. Analisando-se os valores de  $R^2$  (Tabela 3), verifica-se que, para aprendizagem, inovação e EFE, o valor é de 20%; já para mudança, é de 13%. Evidencia-se, assim, uma explicação fraca, revelando que podem existir outros aspectos não constantes desses construtos que explicariam aprendizagem, inovação, mudança e EFE.

Tabela 3: Validade nomológica –  $R^2$

<b>Construtos endógenos</b>	<b>R Square</b>
02 – Aprendizagem	21%
03 – Inovação	20%
04 – Mudança	13%
05 - Empresa familiar empreendedora	20%

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores, 2012.

Os construtos aprendizagem e inovação apresentam um impacto estatisticamente significativo, a 1%, com o construto CSF. Já o construto mudança apresenta um impacto estatisticamente significativo a 5% (Tabela 4). Com o construto EFE, a aprendizagem apresenta um impacto estatisticamente significativo a 1%, enquanto para inovação é de 5% e para mudança, de 10%.

Tabela 4: Validade nomológica caminhos hipotetizados

<b>Validade nomológica</b>	<b>Caminhos hipotetizados</b>					
	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>Standard error (STERR)</i>	<i>T statistics ( O/STERR )</i>	<i>Sig.</i>
01 - CSF ->						
02 - A	0,46	0,49	0,08	0,08	5,74	0%
02 - CSF->						
03 - I	0,45	0,49	0,07	0,07	6,34	0%
03 - CSF->						
04 - M	0,36	0,36	0,18	0,18	1,97	3%
04 - A-> 05						
- EFE	0,37	0,38	0,13	0,13	2,78	0%
05 - I -> 05						
- EFE	-0,32	-0,31	0,15	0,15	2,05	2%
06 - M ->						
05 - EFE	0,32	0,28	0,20	0,20	1,56	6%

**Nota.** Fonte: elaborada pelos autores, 2012.

Com relação ao sinal, percebe-se que, exceto a relação entre o construto inovação e EFE, que é negativa, todos os demais construtos apresentam um sinal positivo, confirmando as hipóteses. No que diz respeito à relação entre o construto inovação e EFE, a hipótese não foi comprovada, pois se esperava que, na medida em que a família apresentasse aspectos vinculados a EFE, ela também iria apresentar características de ações relacionadas à inovação. Mas, o sinal negativo indica uma inversão, ou seja, na medida em que se inova a família não é empreendedora.

Analisando-se a magnitude dos construtos percebe-se que o maior impacto é o da relação entre aprendizagem e inovação com o capital social familiar, com carga de 0,46 (Tabela 4) e o que apresenta menor impacto são as relações entre a inovação e a mudança com o construto EFE, com carga de -0,32 e 0,32, respectivamente.

Analisando-se a validade nomológica dos construtos exógenos constata-se que não existem, no modelo estrutural, problemas de multicolinearidade, dado que todas as correlações apresentaram valores entre 34% e 63%. Segundo Hair *et al.* (2009), este problema ocorre quando os valores são superiores a 80%.

O SMART PLS não oferece as medidas de ajuste do modelo, porém, alguns autores sugerem validar estas medidas de ajuste, por meio de outros valores. Dias (2004) afirma que uma forma de medir o ajuste do modelo é avaliar se a redundância é inferior a 0,40. Lohmöller (1984) sugere verificar o ajuste do modelo por meio da parcela não explicada da variância dos construtos dependentes, sendo que tal valor deve ser inferior a 50% (DIAS, 2004). Outra forma é a análise do  $Q^2$  (que seria o *goodness of fit* – qualidade do ajuste).

O *Goodness of fit* (GoF) é calculado com base na fórmula proposta por Amato, Esposito Vinzi & Tenenhaus (2004), variando de 0% a 100%, não existindo valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim. Entretanto, considera-se que quanto mais próximo de 100%, melhor o ajuste. O GoF do modelo foi de 31%. Isso indica que a explicação do fenômeno objeto do modelo criado pode incluir outras variáveis ainda não contempladas.

Quando avaliada a capacidade de predição do modelo, por meio da medida Stone–Geisser's  $Q^2$ , o valor  $d$  deve estar entre 5 e 10 (HAIR *et al.*, 2011). Para Henseler, Ringle & Sinkovics (2009), quando a medida é superior a 0%, o construto endógeno tem um poder de previsão relevante. Assim, adotou-se um  $d$  de sete e realizaram-se as análises. Os resultados indicam que todos os construtos endógenos do modelo apresentam um  $Q^2$  superior a 7%, podendo-se

afirmar que os construtos endógenos foram adequadamente mensurados pelo modelo.

## **4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS**

Este artigo discute a relação de capital social familiar e empresa familiar empreendedora por meio das relações com os construtos inovação, mudança e aprendizagem. Os dados testados e analisados indicam que apenas a hipótese H5 não foi comprovada.

### **4.2.1 Capital social familiar e aprendizagem**

De acordo com os resultados, a hipótese H1, nas empresas familiares o acúmulo de capital social familiar gera influência positiva sobre a capacidade e a facilidade para desenvolver a aprendizagem organizacional foi comprovada. Isso significa que o capital social familiar constituído pela rede familiar, pelo diálogo colaborativo, além de confiança, infraestrutura moral e normas éticas, influencia positivamente as práticas de aprendizagem que envolvem a aprendizagem ensinada, emergente e experimental em empresas familiares.

Estes resultados ajudam a definir como o capital social familiar influencia o processo de aprendizagem das empresas familiares. Ou seja, os aspectos, tais como as relações estabelecidas entre os membros de uma família e destes com a comunidade em que estão inseridos, influenciam a forma como estes dirigentes aprendem. Essa aprendizagem ocorre seja pela busca de informações, pelo treinamento, capacitação ou por meio de trocas de experiência entre os membros familiares ou, mesmo, em função da análise do contexto em que estão inseridos.

Há campo para pesquisas futuras, na medida em que se deve explorar mais esta relação, podendo-se acrescentar novas variáveis além das que foram

testadas no modelo. Como constatado, tais variáveis explicaram 46%, indicando que existem outras que não foram incluídas, mas podem interferir nesta relação.

#### **4.2.2 Capital social familiar e inovação**

A segunda hipótese H2, o capital social familiar gera influência positiva sobre a capacidade de inovação de uma empresa familiar, foi testada e comprovada. Isso significa que o capital social familiar constituído pela rede familiar, pelo diálogo colaborativo, pela confiança, pela infraestrutura moral e pelas normas éticas influencia positivamente as práticas de inovação, as quais envolvem a inovação planejada, a radical e a incremental.

As relações existentes entre os membros de uma família, os quais conduzem uma empresa e se relacionam com a comunidade em que estão inseridos, influenciam positivamente os diferentes processos de inovações destas empresas. A forma como e por que inovam é, portanto, influenciada por aspectos sociais intrínsecos a estas relações. Torna-se claro, também, que a presença de um sucessor intraempreendedor é fundamental para favorecer este processo.

A inovação foi vista como planejada, em função das transformações no processo de gestão e de finanças, bem como pela adoção de tecnologias avançadas por parte dos dirigentes das empresas ao longo do tempo. Foi discutida e identificada como incremental por envolver pequenas mudanças no processo de comercialização, marketing e produção de produtos e serviços, como novas parcerias estabelecidas, participação em feiras e exposições, como estratégia de comercialização, além da utilização de novas matérias-primas, máquinas e equipamentos no processo de produção, bem como novas estratégias de divulgação da marca.

Essa relação abre campo para novas pesquisas, as quais poderiam desvendar de fato se os líderes empreendedores influenciam os processos de

inovação ou se é a cultura do líder que proporciona a diferença. Nesse sentido, a formação de uma nova escala de mensuração faz-se necessária. Estas possibilidades de pesquisas são apontadas, pois a hipótese apresentou 45% de influência do capital social familiar sobre a inovação, o que reforça a necessidade de estudos futuros envolvendo novas medidas de mensuração.

#### **4.2.3 Capital social familiar e mudança**

O teste da terceira hipótese, H3, o capital social de uma família gera influência positiva sobre a capacidade de promover e enfrentar mudanças em empresas familiares, evidenciou que ela foi comprovada. Isso significa que o capital social familiar constituído pela rede familiar, pelo diálogo colaborativo, pela confiança, pela infraestrutura moral e pelas normas éticas influencia positivamente as práticas de mudança, as quais envolvem a mudança ativa e a estabilização.

Estes resultados indicam que a rede de apoio entre os membros de uma família e destes com a comunidade (concorrentes, funcionários, clientes, fornecedores) em que estão inseridos influencia o processo de mudança ou não mudança da empresa. Ou seja, podem ocorrer tanto a mudança ativa como a estabilização. No caso da mudança ativa, os líderes organizacionais estão aptos a acompanharem as transformações ocorridas no setor de negócios e implementá-las em suas organizações. Enquanto no caso da estabilização, não se verifica preocupação em mudar e adaptar de modo imediato; os líderes veem estas questões como algo a ser explorado apenas em um futuro distante.

Esta relação abre campo para estudo futuros, talvez em profundidade. Isso requer, em um primeiro momento, compreender como os líderes organizacionais discutem e lidam com a mudança e, em um segundo momento, promover a adaptação destas observações em escalas de mensuração. Esta necessidade de aprofundar pesquisas foi apontada, pois a hipótese apresentou

36% de influência do capital social familiar sobre a mudança, o que indica novas buscas por medidas e métodos de mensuração.

#### **4.2.4 Aprendizagem e empresa familiar empreendedora**

A hipótese H4, a aprendizagem influencia positivamente o desenvolvimento de empresas familiares empreendedoras, foi comprovada, a 1% de significância e com impacto de 37%. Isso significa que as práticas de aprendizagem que envolvem a aprendizagem ensinada, a emergente e a experimental influenciam positivamente a formação de empresas familiares empreendedoras. Estas seriam aquelas nas quais existe uma preocupação de treinar os jovens da família para nela ingressarem, os quais, preferencialmente, terão um diploma de curso superior e apresentam ideias novas para o negócio, pois poderão ser apoiados pelos colaboradores atuantes.

Já a prática de aprendizagem diz respeito à forma como os líderes aprendem e relacionam-se, desde o conhecimento formal adquirido por meio da leitura de livros, como também da realização de cursos de capacitação e da troca de experiência entre os dirigentes e os membros da família e da empresa. Outra maneira de aprender é pela percepção que o dirigente tem do ambiente, o que abre campo para uma nova forma de aprender, em função do que é feito pelos concorrentes.

Verifica-se a necessidade de novos estudos, pois o impacto não foi muito significativo, indicando a existência de outras variáveis que não foram incluídas no modelo e que influenciam a relação sugerida pela hipótese. Nessa perspectiva, seria desejável a construção de uma escala de mensuração, pois a mesma não foi encontrada na literatura existente. Assim, são salutares a ampliação e o teste da mesma, a partir dos aspectos aqui discutidos.

#### **4.2.5 Inovação e empresa familiar empreendedora**

O teste da quinta hipótese H5, a inovação influencia positivamente a constituição de empresas familiares empreendedoras, revela que não foi comprovada, a 5% de significância, com impacto negativo de 32%. Isso significa que as práticas de inovação radical, incremental e planejada não influenciam a formação de empresas familiares empreendedoras, as quais se preocupam em treinar os jovens da família para nela ingressarem e espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para, depois, iniciar sua participação na organização. Eles trazem ideias novas para o negócio, possibilitando ampla mudança, sendo apoiados pelos empregados que atuam na empresa.

A não comprovação da hipótese abre campo para novas pesquisas, pois se acredita que a inovação influencia positivamente as empresas familiares empreendedoras. Assim, o que se sugere é a reformulação da escala de mensuração, incluindo novas variáveis, as quais deveriam estar relacionadas com aspectos vinculados à inovação durante o processo sucessório; à presença de uma cultura empreendedora e de inovação, a qual favoreça os estudos sobre novas práticas e à facilidade dos membros das empresas familiares empreendedoras se ajustarem rapidamente, em função de mudanças e transformações ambientais.

#### **4.2.6 Mudança e empresa familiar empreendedora**

O teste da sexta hipótese, H6, a mudança influencia positivamente a constituição de empresas familiares empreendedoras, evidencia que foi comprovada, a 10% de significância e com um impacto positivo no valor de 32%.

Isso significa que as práticas de mudança ativa, ou seja, adaptação por parte dos líderes de empresas em função das transformações ocorridas no setor



de negócios, e da própria estabilização (não existe preocupação por parte dos líderes, no momento presente de mudar, processos internos ou ramo de atuação, isso é algo que pertence ao futuro), influenciam positivamente a formação de empresas familiares empreendedoras. Estas seriam aquelas nas quais existe a preocupação de treinar os jovens da família para nela ingressarem, os quais, de preferência, terão diploma de curso superior e trarão ideias novas para o negócio, pois poderão ser apoiados pelos colaboradores atuantes.

A relação estabelecida sugere a realização de novas pesquisas, pois, de acordo com o grau de impacto encontrado, variáveis não incluídas influenciariam esta relação. Sugere-se, ainda, ampliar a escala de mensuração e incluir novas variáveis, tais como, por exemplo, a percepção dos líderes em relação à mudança e a velocidade com que os líderes percebem e implementam mudanças.

## **5. CONCLUSÕES**

Este estudo traz contribuições para o campo da pesquisa sobre empresas familiares, uma vez que explora a relação do capital social familiar e a aprendizagem organizacional, processos de inovação e mudanças nesse tipo de empresa.

O fenômeno do capital social foi abordado sob a perspectiva do capital social familiar. Categorias associadas a esse conceito, já testadas, foram retomadas e operacionalizadas: rede familiar, diálogo colaborativo, confiança, infraestrutura moral e normas éticas. Assim concebido, o capital social familiar foi considerado como tendo influência positiva sobre a aprendizagem, a inovação e a mudança em empresas familiares empreendedoras. Uma amostra de 120 empresas familiares foi estudada por meio de aplicação de um questionário estruturado, analisando-se os dados por meio de um modelo estrutural comportando seis hipóteses.

O estudo representa uma contribuição para a abordagem dos mecanismos pelo qual o capital social assume o caráter de capital social familiar e influencia o funcionamento desse tipo de empresas. Os resultados indicam que as hipóteses H1, H2, H3, H4 e H6 foram comprovadas. Assim, há relação positiva entre a presença de capital social e o grau de inovação, de aprendizagem e de mudança nas empresas familiares estudadas. Também foi comprovada a relação positiva dos efeitos da aprendizagem e mudança em empresas familiares empreendedoras.

A hipótese H5 não foi comprovada, não se evidenciando relação positiva entre a busca de inovação em empresas familiares empreendedoras. A não comprovação da hipótese abre campo para novas pesquisas, pois se acredita que a inovação influencia positivamente as empresas familiares empreendedoras. Isso sugere a necessidade de reformulação da escala de mensuração, incluindo novas variáveis.

Além da não comprovação da hipótese H5, constatou-se que houve baixo impacto na comprovação das demais hipóteses, ensejando reflexão sobre a construção de novas escalas de mensuração e novas hipóteses de pesquisa. Como proposta subsequente a esta pesquisa, pretende-se revisar as escalas utilizadas, confrontando-se outras variáveis não contempladas e que surgiram a partir dos testes de hipóteses.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amato, S., Esposito Vinzi, V., Tenenhaus, M. (2004). **A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling**. Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management, France, March 24.
- Andrade, D. M., Lima, J. B., Antonialli, L. M., & De Muylder, C. F. (2011). The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses. *African Journal of Business Management* 5, (33) 12819-12828.
- Arrègle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007) The Development Of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44, (1).
- Assink, M. (2006) Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9, (2), 215-233.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Philips., L. W. (1991) Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science Quartely*, 36, (3), 421-458.
- Bayad, M., Bougattas, Y., &Schimitt, C. (2006) Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences.In: Congrès International francophone em Entrepreneuriat et PME,8, Fribourg, Actes...Fribourg: AIREPME.
- Bido, D. S.; Souza, C. A.; Silva, D.; Godoy, A. S.; Torres, R. R. (2009). Avaliação da qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em artigos que utilizaram a Modelagem em Equações Estruturais: um levantamento em periódicos nacionais na área de Administração de Empresas. **IN: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração**. 33, Anais... São Paulo, ANPAD.
- Birdthistle, N. (2008) Family SMEs in Ireland as learning organizations. *The Learning Organization*, 15, (5), 421-436.
- Bourdieu, P. (2009) O poder simbólico. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Buckler, B. (1996). A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. *The Learning Organization*, 3, (3), 31-39.
- Burt, R. S. (1992) The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard School Press.
- Castro, J. M., &Basques, P. V.(2006) Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 7, (1), 71-95.

- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, (1), 64–73.
- Costa, A. J. D. (2007) Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, 11,(2) 197-225.
- Cramer, L. (2002). Representações sociais sobre a ação empreendedora. Lavras: UFLA, (*Mestrado em Administração*). 81 p.
- Dess, G. G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., & Janney J.J. (2003) Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*. 29: 351-378.
- Dias, A. T. (2004). Competição, Orientação Estratégica e Desempenho em Ambiente Turbulento: uma abordagem empírica. Belo Horizonte: UFMG. *Tese de doutorado*. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Emmendoerfer, M. L., & Helal, D. H. (2008) Organizações familiares: um espaço de geração de idéias e produtos. In: Carrieri, A P.; Saraiva, L. A S., & Grzybovski, D. (Org.). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 358-384.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50, feb.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M.M.; Lansberg, I. (1997) De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócios.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 6, 1360-1380.
- Grzybovski, D. (2007) Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional. Lavras: Universidade Federal de Lavras. (*Doutorado em Administração*).
- Hair J.F., Black W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, (2), 139–151.
- Henseler, J., Ringle, C., M., & Sinkovics, R. R. (2009) The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006) Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, Boston, 19, (2), June.
- Kenny, J. (2006) Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13, (4), 353-368.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, (3), 383-397.
- Lethbridge, E. (1997). Tendência da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Brasília, 4, (7), 185-200.
- Lima, J. B. (2010) Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: Gimenez, F., Morais, J., & Ramos, S. C. (Org.). *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno*. 1 ed. Curitiba: Editora Campagnat, 1, 25-40.
- Lima, J. B.; Andrade, D. M. & Grzybovski, D.(2005). Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: Souza, E. C. L., &Guimarães, T. A. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Editora: Atlas, 259.
- Lohmöller, J. (1984) *LVPLS Program Manual: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation*. Köln: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, Universitst zu Köln.
- Malhotra, N. K. (2006) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, P. W. S., Leone, N. M. C. P. G., &Souza, T. (2009) Casos de ensino em administração: restaurante Sabor da Casa. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 13, (1), 154-166, jan./mar.
- Panuwatwanich, K; Stewart, R. A.; Mohamed, S. (2009). Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467.
- Porter, M. (1992) *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rea, L. M., & Parker, R. (2000) *Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução*. (tradução Nivaldo Montingelli Jr) São Paulo: Pioneira.
- Sorenson, R. L., Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business and Free Enterprise. *Family Business Review*, 22:193-196.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001) *Using Multivariate Statistics*. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

Tillmann, C. Grzybovski, D. (2005) Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações e Sociedade*, Salvador, 12, (32), jan/mar.

Van Der Sluis, L. E. C. (2004) Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organizations*, 18, (5), 10-13.

Agradeço ao Juvêncio Braga de Lima, Professor Titular aposentado da UFLA e atual professor da FUMEC, pela colaboração no desenvolvimento integral do artigo, a Cristiana Fernandes de Muylder, professora da FUMEC e ao Luiz Marcelo Antonialli, Professor da UFLA.

**Artigo publicado: ENEO - IIV Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2012.**

**Artigo encaminhado para African Journal of Business Management, Nairobi, Aug. 2012.**