

Interação família e negócios sob a perspectiva da F-PEC (poder, experiência, controle)*

Family and business interaction under the F-PEC perspective

Lidiane Cássia Comin

Unoesc - Universidade do Oeste de Santa Catarina
prof.lidianecassiacomin@gmail.com

Carla Fabiana Cazella

Unoesc - Universidade do Oeste de Santa Catarina
carla.cazella@unoesc.edu.br

Andrezza Aparecida Saraiva Piekas

Unoesc - Universidade do Oeste de Santa Catarina
andrezzapiekas@gmail.com

Ieda Margarete Oro

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
ieda.oro@unoesc.edu.br

Juliano Danilo Spuldaro

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
juliano.spuldaro@unoesc.edu.br

Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender como os elementos da F-PEC - poder, experiência e cultura - interagem na relação entre família e negócio. Adotando a abordagem qualitativa, desenvolveu-se o estudo por meio de entrevistas com 10 gestoras de empresas de pequeno e médio portes que possibilitaram a compreensão das inter-relações dos aspectos familiares com as questões da dinâmica organizacional. Os resultados demonstram que as crenças e os comportamentos familiares interferem no direcionamento dos negócios, confirmando os pressupostos de que as relações familiares influenciam as ações da empresa, assim como acontecimentos e aspectos do negócio exercem influência significativa na vida dos membros familiares. A contribuição deste estudo está na compreensão das discussões acerca da interação entre família e negócios, e permite ampliar a literatura de negócios familiares, e promover o avanço no campo. Contribui também de maneira prática, na compreensão de como os valores da família sobrepõem o sistema dos negócios, bem como o comprometimento da família para com a empresa para a geração de resultados. As limitações desta pesquisa centram-se na impossibilidade de generalização dos resultados, pois as formas de poder, experiência e cultura, de cada sistema familiar podem ter características heterogêneas.

Palavras-chave: Negócios Familiares. F-PEC. Poder. Experiência. Cultura

* Recebido em 17 de Outubro de 2019, aprovado em 26 de Janeiro de 2021, publicado em 22 de Junho de 2021.

Abstract

This study aimed to understand how the elements of F-PEC - power, experience and culture - interact in the relationship between family and business. Adopting the qualitative approach, the study was developed through interviews with 10 managers of small and medium-sized companies that enabled the understanding of the interrelationships of family aspects with issues of organizational dynamics. The results demonstrate that family beliefs and behaviors interfere in the direction of the business, confirming the assumptions that family relationships influence the company's actions, as well as events and aspects of the business that have a significant influence on the lives of family members. The contribution of this study is to understand the discussions about the interaction between family and business, and allows to expand the family business literature and to promote progress in the field. It also contributes practically, to understanding how family values overlap the business system, as well as the family's commitment to the company to generate results. The limitations of this research are centered on the impossibility of generalizing the results since the forms of power, experience, and culture of each family system can have heterogeneous characteristics.

Keywords: Family Business. F-PEC. Power. Experience. Culture

1. Introdução

As empresas familiares são responsáveis pela geração de renda e empregos, atuando como protagonistas na economia da maioria dos países (IBGC, 2019), tornando relevante as pesquisas no campo das pesquisas científicas sobre gestão, pela representação e complexidade dos seus processos (Gersick et al., 1997). O interesse pela compreensão destas particularidades nas empresas familiares aumentou significativamente no decorrer dos últimos anos (Sharma et al., 2012). Os negócios familiares possuem uma lógica específica de gerenciamento, tomada de decisões e funcionamento que é diferente daquela das organizações em geral. A compreensão dos negócios da família pressupõe analisar tanto a dinâmica familiar quanto os processos organizacionais.

Dessa forma tornam-se necessárias mais análises das características comuns entre a família, seus membros individuais e o negócio (Martin Cruz et al., 2014). Essa interação entre os sistemas familiar e empresarial, permite que os membros familiares atuem de forma simultânea, gerando um contexto propício para a transmissão e integração do conhecimento (Chirico & Nordqvist, 2010), através da interação contínua. As empresas familiares têm como característica - pela relevância da interação entre família e negócio – um conjunto de práticas organizacionais distintas que materializam sua natureza e objetivos (Chrisman et al., 2005). Por isso, elas instigam a compreensão da sua dinâmica de funcionamento em que os interesses da família e da empresa são permeados pelas relações sociais e pela integração de seus membros, ao passo que também são marcados pelo espírito competitivo do domínio empresarial.

A investigação destas duas esferas, família e empresa, torna-se relevante, em especial a análise das suas interações e da dinâmica de atuação da família nos negócios. O estudo realizado por Astrachan et al. (2002) sugere que uma empresa familiar tem como característica o envolvimento da família e sua influência no negócio a partir de três elementos: poder, experiência e cultura, que constituem a chamada F-PEC. Considerando essa perspectiva, o objetivo deste estudo foi compreender como os elementos da F-PEC - poder, experiência e cultura, interagem na relação entre família e empresa. Assim, este estudo contribui com o campo ao atender a lacuna indicada por Rau et al. (2018) que destacam a necessidade de conduzir novas pesquisas que considerem a interação entre as três dimensões da F-PEC no funcionamento de empresas familiares. A abordagem qualitativa e a técnica de análise de

conteúdo permitiram a análise das entrevistas neste estudo, realizada com 10 gestoras de 9 empresas familiares de pequeno e médio portes do Oeste de Santa Catarina. Destaca-se que, mesmo não sendo objeto deste estudo, a discussão de gênero também tem contornos relevantes em termos de objeto para a compreensão das discussões acerca da interação entre família e negócios, sob a perspectiva das lideranças femininas na gestão. Estudos que examinam o papel das mulheres nas empresas familiares são esparsos e fragmentados, o que indica a necessidade de pesquisas mais sistemáticas e extensas sobre os fatores que afetam o envolvimento, a liderança e o desempenho das mulheres nas empresas familiares (STEP Project Global Consortium & KPMG, 2020).

Essa discussão, permite ampliar a literatura de negócios familiares, e promover o avanço no campo. O estudo contribui também de maneira gerencial ao evidenciar a necessidade de uma gestão de como os valores da família muitas vezes sobrepõem o sistema dos negócios interferindo no comprometimento da família para com a empresa e a conseguinte geração de resultados.

O artigo segue com um referencial teórico pertinente ao tema. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados. O tópico seguinte traz os resultados da coleta de dados, uma análise e discussões a respeito. Por fim, as conclusões e as sugestões de estudos futuros são apresentadas.

2. Referencial Teórico

O conceito de negócios familiares vem sendo pesquisado desde Handler (1989) como um desafio em entender a diferenciação entre empresas familiares e não familiares (Klein, 2000). Segundo Sharma (2004) não existe uma forma organizacional única de empresa familiar, as suas características variam pelo envolvimento familiar no negócio (Alves & Gama, 2020). Parte da dificuldade em definir empresas familiares é atribuída justamente pelas significativas variações existentes nas características da composição da gestão deste tipo de negócio. Assim, essa complexidade passou a chamar a atenção de pesquisadores (Holt et al., 2010, Chua et al., 2018).

Uma das definições utilizadas por Chua et al. (1999) e adotada pela abordagem de Zellweger et al. (2011), compreende a empresa familiar como uma empresa gerida por membros familiares de uma mesma família com o objetivo de manter o controle da propriedade da empresa. Porém, essa propriedade pode ser mantida em diferentes níveis de participação ou não dos membros da família como executivos da gestão (Frezatti et al., 2017).

A partir de um esforço para desenvolver o conceito de empresas familiares, Astrachan et al. (2002) sugerem que uma empresa familiar reflete na forma como ocorre o envolvimento da família no negócio a partir da intensidade deste envolvimento. Diversas definições sugerem que a influência da família sobre a empresa é relevante na análise da diferenciação das empresas familiares de outras formas de organização (Chrisman et al., 2003), inclusive na perspectiva teórica (Holt et al., 2016). Pesquisadores têm usado como critérios de definição de empresas familiares a propriedade (Anderson & Reeb, 2003), a sucessão (Silva & Muniz, 2006), a gestão (Mishra & McConaughy, 1999), a governança (Randøy & Goel, 2003) ou ainda o conjunto destes critérios, como classificam Sirmon et al. (2007).

Esses critérios contribuem para explicar o envolvimento da família na capacidade de gerar recursos únicos como forma de obter vantagem competitiva (Habbershon et al., 2003), bem como conectar uma identidade familiar ao negócio, influenciada pelas diversas gerações de uma família (Holt et al., 2010). A gestão de uma empresa perpassa por diferentes gerações, e para as empresas familiares, essa gestão pode ser diferenciada em relação aos recursos humanos, ao capital social e as estruturas de governança (Habbershon & Williams, 1999). O relacionamento familiar apresenta influência direta na gestão da empresa conforme apontam

Chua et al. (2018), quando enfatizam que os diferentes sistemas (empresa e família) afetam o desempenho sendo fundamental para assegurar a longevidade da empresa familiar.

Litz (2008) descreve que uma empresa se torna um negócio familiar quando as características dos dois sistemas distintos e desconexos, família e negócios, passam a ter influência um sobre o outro. Essa influência reflete o compromisso da família com o negócio, e a sobreposição dos valores da família no negócio (Astrachan et al., 2002). Neste contexto, para melhor compreender a complexidade entre os membros da família e o negócio, Gersick et al., (1997) propõem um modelo que envolve as relações interpessoais entre os membros que exercem diferentes papéis relacionados a interação entre a propriedade, a família e a gestão do negócio. O modelo descreve o sistema familiar como sendo composto por três subsistemas, gestão, propriedade e família, para esmiuçar a dinâmica familiar na empresa. A família retrata os papéis dos membros familiares no negócio, a propriedade expressa a influência da família na empresa em relação a tomada de decisão e aos objetivos, e a gestão indica as etapas e o desenvolvimento do negócio. No entanto, com o objetivo de compreender as características próprias da empresa familiar (Sharma, 2004) novos desdobramentos são propostos por Astrachan et al. (2002) considerando no centro da explicação a experiência e a cultura da família refletidas na empresa familiar, constituindo como fatores de influência: o poder, a experiência e a cultura, dando origem a F-PEC.

Ao analisar o aspecto do poder, considera-se a influência da família sobre a governança e a gestão da empresa. A família influencia o negócio através da sua propriedade, da governança e da participação na gestão, considerando a participação de membros da família no controle da empresa, bem como atuando ativamente na gestão (Astrachan et al., 2002). Madison et al., 2016, destacam a influência que a família exerce na empresa por meio do poder, nomeadamente no desempenho. Corroboram Alves e Gama (2020) ao mencionar que por meio do poder a família concretiza a influência na propriedade, no governo e na gestão da empresa familiar.

Quanto ao aspecto da experiência, discute-se a participação dos membros da família de diferentes gerações, contribuindo para o desenvolvimento do negócio (Astrachan et al., 2002). Este aspecto considera a experiência adquirida no processo de sucessão de gerações subsequentes, gerando conhecimento. Esse conhecimento contribui de forma considerável para a experiência empresarial (Daily & Thompson, 1994; Klein, 2000), envolvendo um processo de conhecimento contínuo, em que discussões e experiências podem enriquecer substancialmente a gestão do negócio (Astrachan et al., 2002). Rau et al. (2018) indicam que a influência da família por meio da experiência e nutrida por gerações. Famílias que interagem constantemente ampliam o leque de experiência, expandindo o legado empreendedor para a próxima geração (Jaskiewicz et al., 2015).

Em relação a cultura, a empresa pode ser considerada familiar quando a família e os negócios compartilham das mesmas premissas e valores, seus gestores e proprietários possuem uma visão compartilhada do negócio com a família (Gallo, 2000; Oro & Lavarda, 2019). Os valores da família e dos negócios se sobrepõem, e o compromisso e a dedicação dos membros familiares com a empresa tornam-se superior (Astrachan et al., 2002), pois baseiam-se na perspectiva de contribuir e apoiar as metas e a visão da empresa (Carlock & Ward, 2001). Para Oro (2015) a cultura revela os valores vinculados à instituição familiar. Estudo realizado pela PWC (2018) constatou que empresas familiares que tornam explícitos e mensuráveis os valores organizacionais e os incorporam nos planos estratégicos, tem melhores retornos e maior longevidade.

A F-PEC tem sido objeto de estudos recentes (Yazdi, 2018), tendo sido inclusive revisitada por seu criador (Rau et al., 2018). Os autores mencionam a evolução da F-PEC, mantendo-a como uma oportunidade de pesquisas futuras que pode influenciar a construção de uma Teoria sobre Empresas Familiares. A discussão sobre como as dimensões da F-PEC se relacionam com o ciclo de vida organizacional foram objeto de estudos de Frezatti et al. (2018).

Os autores realizaram um estudo empírico para identificar de que os estágios do ciclo de vida se relacionam com características de poder, experiência e cultura. A investigação empírica foi conduzida com 117 empresas brasileiras listadas na Revista Exame Maiores e Melhores. Os autores concluíram que, embora os três elementos do F-PEC sejam identificados nos vários estágios, em cada um deles, seu impacto e relevância podem ser diferentes.

Alves e Gama (2020) analisaram o grau de influência da família no desempenho da empresa familiar com base na F-PEC. Os autores concluíram haver relação negativa entre a experiência e o desempenho da empresa. Descrevem também que há relação positiva entre a cultura de compromisso e desempenho. Os achados indicam não haver relação entre a cultura de valores e a dimensão poder com o desempenho. Assim, apesar de ser um quadro teórico aceito e relevante ainda há oportunidades de pesquisa nessa linha e é pertinente que o assunto siga sendo debatido em contextos diversos com objetos diversos para que a riqueza do entendimento destes processos seja ampliada e aprofundada.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo se caracteriza como descritivo com abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa e descritiva, o interesse pelo processo sobressai-se em relação aos resultados, a análise dos dados acontece de forma indutiva, e o significado é fundamental na investigação (Bogdan & Biklen, 1994). Esta abordagem possibilitou compreender como os elementos da F-PEC: poder, experiência e cultura, interferem na interação entre família e empresa. As entrevistas foram conduzidas individualmente, com gestoras sucessoras das empresas familiares de cidades da região Meio Oeste de Santa Catarina, que, geralmente, fazem parte da segunda geração. A seleção das empresas e das entrevistadas ocorreu em função da representatividade das empresas geridas por membros familiares, seguindo basicamente quatro critérios: (i) as empresas deveriam ser evidentemente familiares para encaixe do objeto com o campo e referencial teórico; (ii) as empresas deveriam ser tradicionais e ter pelo menos 10 anos de existência; (iii) a entrevistada deveria ter participado de um processo de sucessão, mesmo que informal, para que o quesito experiência fosse um elemento relevante na história da empresa; (iv) as gestoras selecionadas deveriam ter papel ativo na gestão da empresa. Nenhum homem foi entrevistado em nosso estudo, embora reconheçamos a existência destes na gestão de negócios familiares. A fim de obter uma padronização descritiva necessária dos dados, as gestoras foram entrevistadas a partir de um protocolo de pesquisa, semiestruturado, com questões elaboradas com base na literatura aqui descrita, conforme apresentado na seção anterior (Yin, 2010).

Com vistas a preservar a identidade das entrevistadas, as mesmas foram identificadas como E1, E2 ... E10. Os sujeitos desta pesquisa foram 10 gestoras, com idade entre 27 e 42 anos. Destas uma é advogada, uma é contadora, outra é arquiteta e urbanista, duas são engenheiras mecânicas, uma engenheira civil e quatro administradoras. Três delas possuem apenas 5 anos de experiência, o mínimo entre as entrevistadas. A que mais possui está há 28 anos na empresa. As demais variam entre 7 anos e 16 anos com média final de 10,6 anos de atuação. Foram realizadas dez entrevistas, com duração total de 12 horas e dez minutos, gravadas e transcritas na íntegra, o que resultou em 140 páginas de transcrição. Após a transcrição das entrevistas, as respondentes realizaram a leitura das mesmas, e aprovaram os textos apresentados.

Os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2011). As categorias de análise foram estabelecidas a posteriori, de maneira a emergir a percepção de cada um dos respondentes, como propõe Merriam e Tisdell (2015). A entrevista semiestruturada permitiu discorrer sobre as experiências das entrevistadas a partir do foco principal proposto pela pesquisa. Após a transcrição das entrevistas, o conteúdo foi codificado com o uso do software Atlas.ti 8, focando as categorias do estudo. O uso das ferramentas do *software* foi

profícuo pois possibilitou a transparência na categorização, maior agilidade na organização dos dados, além de permitir codificar fragmentos, agrupar códigos em categorias e subcategorias, criar relatórios sobre codificação de proximidade, e apoiar a interpretação dos dados. As categorias de análise foram definidas com base em Astrachan et al. (2002), conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de análise

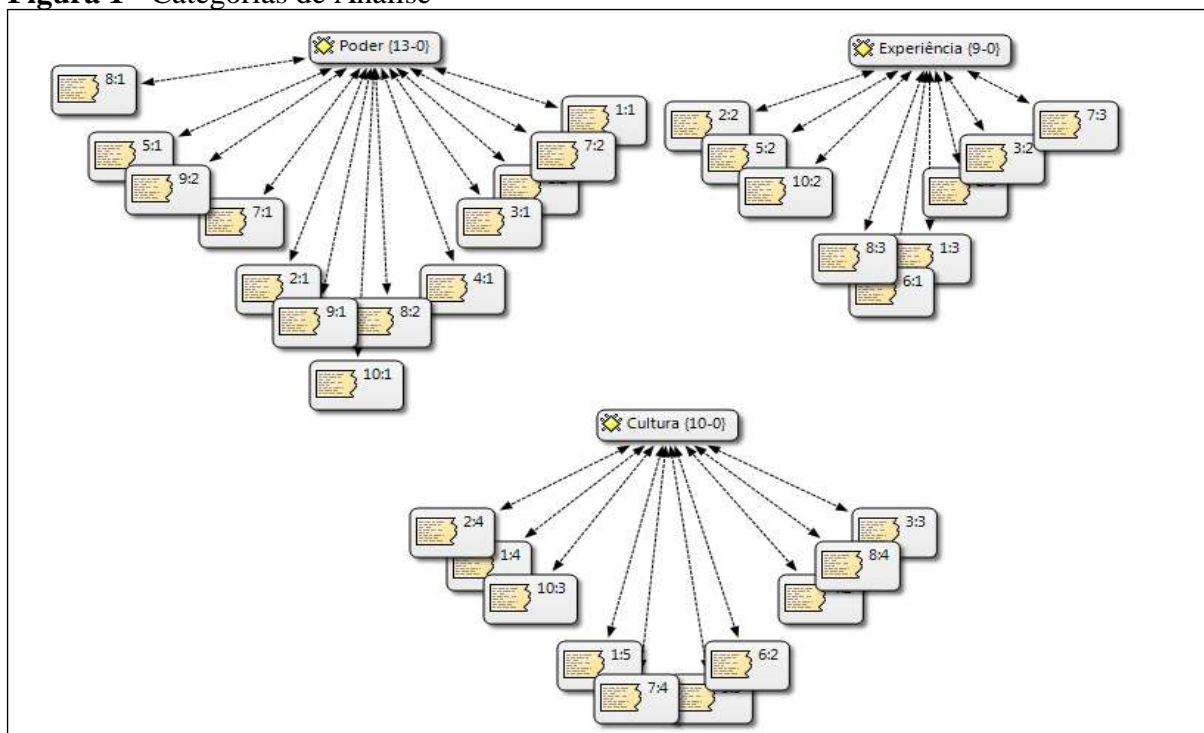
Categoria	Subcategorias	Significado
Poder: influência da família na governança e gestão da empresa	Propriedade	Participação dos membros da família na empresa.
	Governança	Presença de membros familiares no conselho ou na direção da empresa.
	Gestão	Participação de membros familiares na gestão atual da empresa.
Experiência: conhecimento e informações que contribuem para o julgamento das decisões a partir das várias gerações.	Geração de propriedade	Gerações já sucedidas
	Geração na gestão	Membros da família que trabalham ou contribuem na gestão do negócio.
	Geração no conselho	Gerações que participam diretamente do conselho ou da direção.
Cultura: alinhamento dos objetivos da família com os objetivos da empresa.	Sobreposição entre os valores da família e negócio	Os valores da família percebidos nos valores dos negócios.
	Negócios de família	Compromisso e dedicação dos membros da família com o negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa teórica.

Compreende-se que as categorias de análise refletem o posicionamento teórico seguido pelo estudo. Entretanto, a investigação em profundidade foi fundamental para entender o significado e a experiência das pessoas no cotidiano, cujas informações somente foi possível confirmar em razão dos procedimentos utilizados na coleta e na análise dos dados.

4. Apresentação e Análise Dos Resultados

O objetivo do estudo foi compreender como os elementos da F-PEC: poder, experiência e cultura, interagem interferindo na relação entre família e empresa. Na Figura 1 constam os excertos do conteúdo das entrevistas que remetem aos elementos das categorias poder, experiência e cultura. Este foi o primeiro passo do procedimento analítico realizado. Esta análise do conteúdo apresenta inicialmente a perspectiva da influência da família na governança e gestão da empresa, denominada Poder. Em seguida, abordou o conhecimento e as informações familiares que contribuem para o julgamento das decisões a partir das várias gerações, ou seja, a experiência. Por fim, considerou a influência familiar dos objetivos da família alinhados aos objetivos da empresa, denominado cultura.

Figura 1 - Categorias de Análise

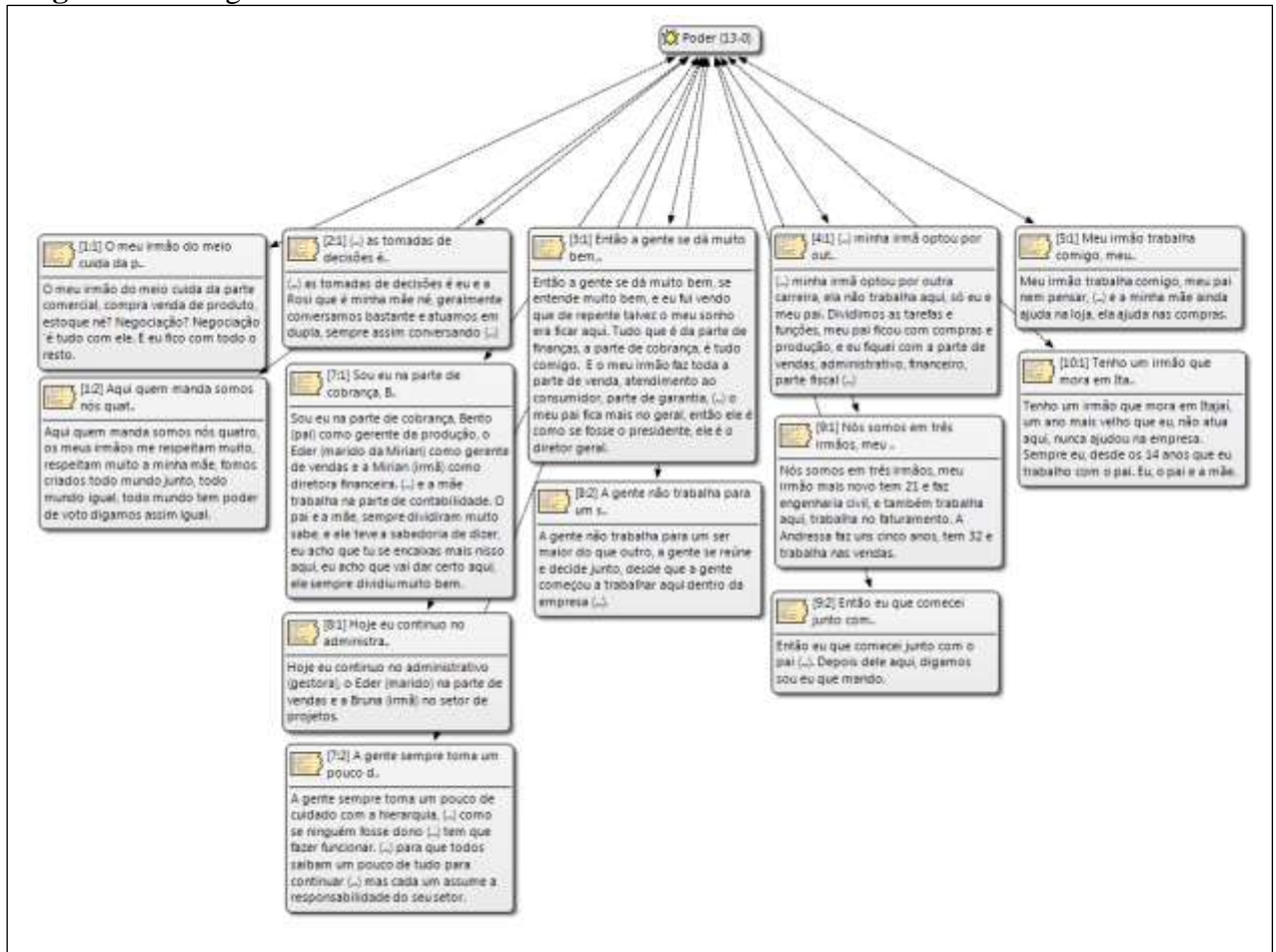
Fonte: Elaborada pelos autores a partir do *software* Atlas.ti.

4.1 A participação da família na empresa: Poder

A empresa familiar pressupõe a sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias, ou seja, a transferência da gestão empresarial do fundador para seus sucessores. Em análise da categoria Poder, identificou-se um tipo de exercício do poder democrático, exercido direta ou indiretamente pela família, por meio de lideranças, controle do negócio, gestão, ou até mesmo pela participação dos membros da família na governança (Klein et al., 2005).

A Figura 2 ilustra os principais relatos das entrevistas que apresentam narrativas significativas para a compreensão do elemento Poder. Observa-se nos relatos que para além das questões de governança, expressas em contrato social, a característica central dos sujeitos da pesquisa é o envolvimento direto dos membros familiares na gestão das empresas, seja em maior ou menor proporção.

Figura 2 - Categoria Poder



Fonte: Elaborada pelos autores a partir do *software* Atlas.ti.

As entrevistas demonstram que o elemento Poder não é um fator que gera influência direta nos negócios familiares. No relato das entrevistas, o mais importante não é quem detém a propriedade do negócio, mas, o compartilhamento da responsabilidade de cada função e o compromisso dos membros com a perenidade do negócio, gerando um forte envolvimento, conforme ilustra o excerto: “Sou eu na parte de cobrança, o pai como gerente da produção, o marido da minha irmã como gerente de vendas e a minha irmã como diretora financeira. [...] e a mãe trabalha na parte de contabilidade [...], relata a E7. Esse envolvimento resulta em uma identificação da família com o negócio, conecta família e negócio através da participação proativa das atividades diárias (Holt et al., 2010), em que os membros desenvolvem uma compreensão compartilhada dos processos e da cultura da empresa (Pitchayadol et al., 2018), a fim de promover a continuidade da família no negócio.

A continuidade da família expressa o quanto é importante o controle e o envolvimento da família na tomada de decisão, gerando satisfação aos proprietários e gerentes familiares para contribuir com a sustentabilidade da empresa familiar, e preservar a dinastia da família por meio desse envolvimento no negócio (Pitchayadol et al., 2018).

O processo de governança expresso pela categoria Poder é evidenciado no relato das entrevistadas E8, E9 e E10. Ainda, conforme destaca E8: “Hoje eu continuo no administrativo (gestora), meu marido na parte de vendas e a minha irmã no setor de projetos [...]” mostra que a governança é peça importante no processo de profissionalização das empresas familiares. Este debate corrobora sobre a relevância da governança na empresa familiar como um elo entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, ao se deparar com a necessidade de

crescimento da organização entre distintos interesses que a permeiam. A diversidade de interesses pode levar a uma tomada de decisão centralizada e rápida (Chrisman et al., 2012), mas a lealdade das partes interessadas no negócio e o forte compromisso também oferece possibilidades para mobilizar as pessoas para promover novas ideias (Bennedsen & Foss, 2015).

A forma de governança da empresa influencia diretamente no envolvimento da família em busca de atingir não apenas seus objetivos financeiros, mas também os objetivos não financeiros considerados pela perspectiva da riqueza socioemocional (SEW), que inclui o desejo da família de perpetuar a dinastia familiar, criar empregos para os membros da família e manter o controle da família (Berrone et al., 2012) no negócio. No entanto, efeitos da dessa influência podem ser positivos ou negativos (Kellermanns et al., 2012), o que torna necessário o aprofundamento de pesquisas para uma maior discussão dos efeitos do envolvimento familiar e suas contribuições para as empresas familiares.

O modelo de gestão foi outro elemento expressivo na análise da categoria Poder. As entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5 e E7 apontam a gestão realizada pelos diferentes membros da família, como relata E1, “[...] aqui quem manda somos nós quatro, os meus irmãos me respeitam muito, respeitam muito a minha mãe, fomos criados todo mundo junto, todo mundo igual, todo mundo tem poder de voto digamos assim igual.”

Ainda, segundo o relato de E7, “A gente sempre toma um pouco de cuidado com a hierarquia, [...] como se ninguém fosse dono [...] tem que fazer funcionar [...] para que todos saibam um pouco de tudo para continuar [...] mas cada um assume a responsabilidade do seu setor”. O relato de E7 coaduna com Casillas et al., (2007) quando afirmam que o sucesso da empresa familiar está associado ao envolvimento coletivo dos membros.

A análise da categoria Poder, deixa evidente a preocupação familiar com a divisão de atividades e gestão das mesmas, como fala a E4: [...] só eu e meu pai. Dividimos as tarefas e funções, meu pai ficou com compras e produção, e eu fiquei com a parte de vendas, administrativo, financeiro, parte fiscal [...]. O estilo de gestão das empresas familiares demonstra ser mais hierárquico, formalizado e estruturado, promovendo menos incertezas, maior estabilidade, menores custos, maior controle, em busca de eficiência para o negócio.

Os diferentes relatos apontam que a categoria Poder demonstra a influência da família sobre o negócio através da propriedade detida por ela, pelas atividades de governança familiar, e pelo envolvimento direto dos membros da família na gestão do negócio.

4.2 A participação da família na empresa por gerações subsequentes: Experiência

A categoria de análise Experiência refere-se a sucessão de membros familiares que participam e contribuem para o negócio. Inclui as gerações que já foram sucedidas, as gerações ativas na participação do conselho, na direção, bem como na gestão, desempenhando funções ou papéis. A experiência destaca-se pelas informações incorporadas, que resultam em conhecimento acumulado ao negócio ao longo do tempo, a partir das experiências obtidas durante a gestão de diferentes gerações (Astrachan et al., 2002). O processo de acumular experiência facilita a interação conjunta do trabalho, e cria laços de confiança entre os membros familiares que contribuem para o negócio.

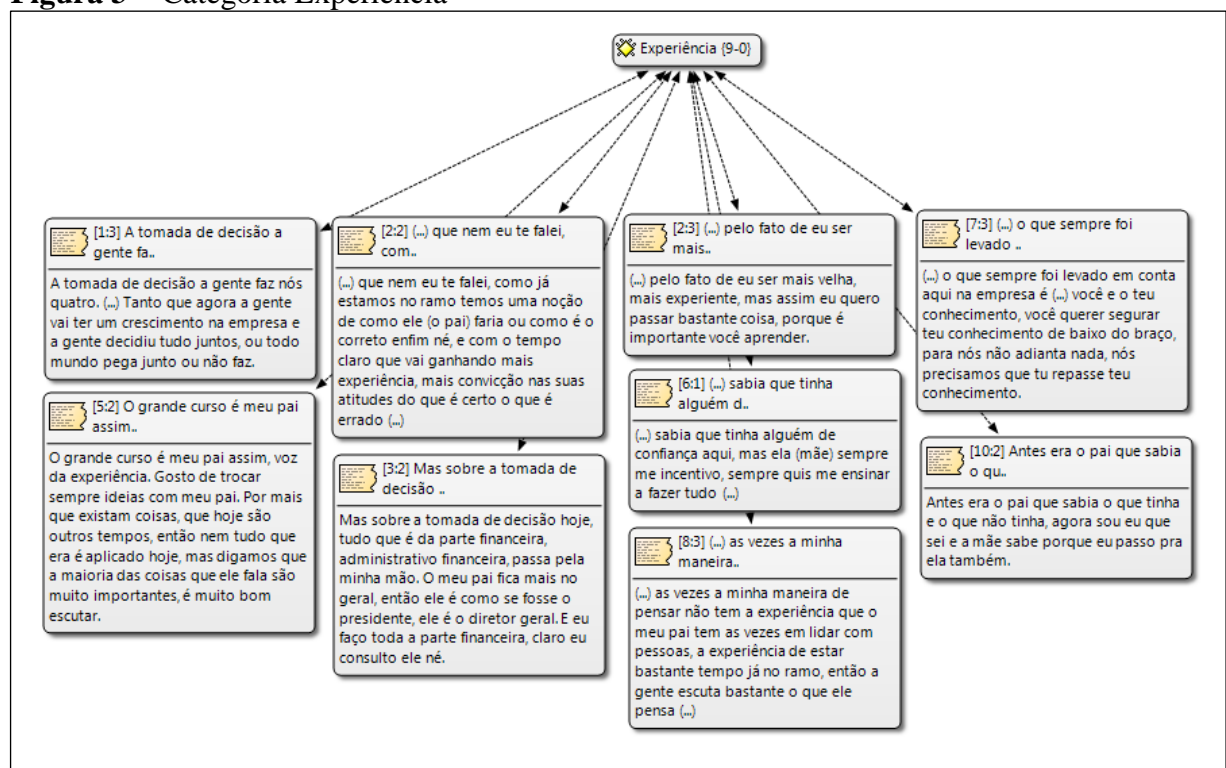
A Figura 3 ilustra os principais relatos das entrevistas para a categoria Experiência. Observou-se o reconhecimento das entrevistadas acerca das informações, e do conhecimento gerado nas empresas diante da sequência de gerações, que atuaram e atuam na gestão.

A partir das entrevistas foi possível identificar como um dos elementos significativos, que a inserção dessas gestoras no negócio aconteceu ainda quando jovens, algumas por opção, outras como um compromisso em dar sequência ao negócio familiar. Denota-se nesse aspecto, o engajamento e a motivação com a realização e continuidade dos negócios da família, ficando presente o envolvimento familiar no negócio. Os relatos das entrevistadas E1, E2, E3, E4, E8,

ênfatisam as características de realização pessoal por estarem presentes no negócio da família, e apontam para a sucessão na gestão do negócio. As gestoras entrevistadas demonstram concordar que existe uma compatibilidade entre os valores familiares com os valores dos negócios. Como membros da família sentem orgulho de estarem envolvidos nos negócios da família, e sentem-se preocupadas com os negócios da família. Esses resultados corroboram com estudos anteriores (Berrone et al., 2012; Dyer, 2018; Pötschke, 2020) que demonstram o impacto positivo da participação dos membros da família na decisão do negócio em relação ao seu futuro.

As relações que se processam na empresa refletem as relações familiares, e envolvem as experiências na gestão do negócio (Astrachan et al., 2002), como observa a entrevistada E10: “[...] eu estou dando continuidade ao que meu pai e minha mãe começaram. E a tendência é sempre crescer, a tendência é trazer coisa diferente, é inovar em alguns pontos, vê o que deu certo, o que deu errado, o que eles fizeram que a gente pode continuar, então é um prosseguimento no caso.” A transferência de conhecimento e experiência entre gerações desempenha um papel estratégico para a continuidade dos objetivos do negócio. As gestoras relatam que buscam fazer mudanças em suas empresas e inovar. Esses resultados demonstram a importância da inovação como fator-chave para o sucesso do negócio, mantendo as competências da geração anterior, e combinando com a nova geração para a melhoria da competitividade do negócio (Pitchayadol et al., 2018).

Figura 3 - Categoria Experiência



Fonte: Elaborada pelos autores a partir do *software* Atlas.ti.

Os relatos narrados pelas entrevistadas, apresentam significativa similaridade quanto ao envolvimento da família assumido pelos membros familiares nos papéis desenvolvidos, demonstrando que o processo de gestão decorre das relações que acontecem ao longo dos anos de uma empresa familiar: “O meu pai fica mais no geral, então ele é como se fosse o presidente, ele é o diretor geral. E eu faço toda a parte financeira, claro eu consulto ele [...]”, declara E3. As experiências acumuladas pelos membros familiares contribuem para o desenvolvimento do

negócio (Astrachan et al., 2002), e facilitam as interações do trabalho conjunto entre os membros, conforme declara E3: “Claro, às vezes a gente fala que às vezes ele nem precisa falar nada, mas só a figura dele é diferente aqui dentro. Eu tomo as decisões sozinhas, mas eu sei que ele está ali, que você tem uma retaguarda.”

O processo de acúmulo de experiências ainda contribui para gerar confiança entre os membros da família, em especial quando uma nova geração assume a gestão da empresa, conforme é identificado na fala do E4: “[...] o meu pai me dá muita autonomia, ele não fica questionando as decisões que eu tomo [...] talvez muitas coisas ele teria feito diferente, mas ele me dá essa autonomia até mesmo para errar né, porque ele já esteve no meu lugar.” As narrativas expressam a presença da experiência das gerações anteriores no processo da gestão, como importante contribuição para o processo de tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão foi outro elemento significativo na análise da categoria experiência. As entrevistadas E1, E2, E3, E10 mostram que a tomada de decisão normalmente acontece de forma coletiva, mas predominante baseadas na decisão do sucedido, ficando a cargo dos sucessores as decisões de menor relevância. Essa influência do sucessor demonstra mais uma vez a contribuição das suas experiências, como relata a E10: “[...] as vezes a minha maneira de pensar não tem a experiência que o meu pai tem em lidar com pessoas, a experiência de estar bastante tempo já no ramo, então a gente escuta bastante o que ele pensa [...]”. Nas narrativas denota-se que os fundadores ocupam um papel de grande influência na tomada de decisão, pela experiência e pelo conhecimento do negócio. Assim como, as decisões parecem ser tomadas de forma partilhada conforme responsabilidades de cada membro da família no setor ou departamento que atua (E1, E2, E3).

Apesar das diferenças observadas no processo de gestão de cada empresa, devido a circunstâncias distintas, em todas é identificado o fluxo de transição das diferentes gerações. A presença da figura do fundador é percebida ao iniciar o negócio, e conforme as características individuais de cada empresa. As gerações já assumiram ou estão assumindo participação na direção e na gestão das mesmas. Através dos valores e da cultura intrínsecos na empresa, e ao mesmo tempo na família, o fundador transfere sua experiência e conhecimento de forma que permita a expansão e manutenção da empresa (Barros-Contreras & Palma-Ruiz, 2020).

Os relatos de E5, E8, E10 reconhecem que a gerações subsequentes aprendem com as gerações anteriores, e essa experiência acumulada na empresa é fator chave de continuidade do negócio. É saliente o empenho dos membros da família no trabalho da empresa, e a contribuição de cada um dos membros para a geração e agregação de valor ao negócio. Esse valor é percebido através do compartilhamento das experiências entre os membros da família que atuam na gestão das empresas. A medida em que novas gerações integram à gestão da empresa, a experiência aumenta (Alves & Gama, 2020). Nem sempre essa integração se apresenta de forma positiva, por vezes gera desafios, se de um lado promove benefícios de incorporação de conhecimento, por outro alteram a estrutura de controle e relações entre os membros da família, podendo tornar essas relações mais conflituosas e apresentando efeitos negativos sobre o negócio (Alves & Gama, 2020; Astrachan & Zellweger, 2008).

Por fim, cabe salientar que nos relatos, nota-se, que o trabalho dos membros da família na empresa, e a contribuição desses para o acúmulo de experiência, tem um intenso senso de identidade (Martin Cruz et al., 2014). O acúmulo de experiências é compartilhado entre as gerações sucessoras, e contribuem para a gestão do negócio em sua continuidade.

Ao analisar essa categoria, fica evidenciado que a interação do conhecimento acontece pela interação da família com a empresa, e depende em grande nível do comprometimento afetivo e dos relacionamentos entre os membros, aproximando as relações de trabalho com as relações familiares. Esse vínculo contribui fortemente nas relações entre as gerações que atuam na gestão da empresa, resultando em conhecimento para o negócio, e garantindo a sua continuidade.

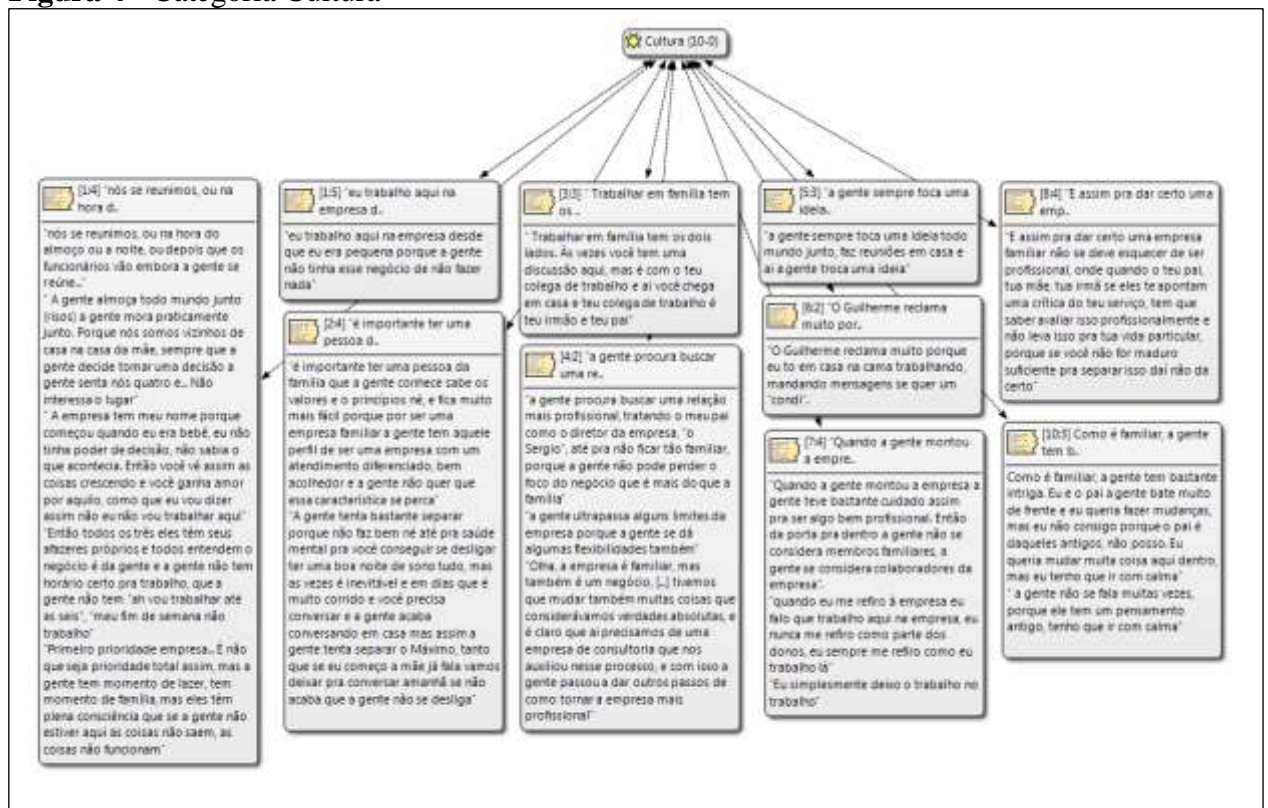
4.3 Alinhamentos de objetivos família e empresa: Cultura

Ao considerar a cultura nas empresas familiares, destacam-se os pressupostos da sobreposição entre os valores da família e os valores do negócio (Gallo, 2000). É comum que os objetivos da empresa familiar não consistam somente em pensar o negócio com vistas ao desempenho, mas que questões como valores da família, continuidade e longevidade do negócio façam parte da missão da empresa (Miller et al., 2003).

O compromisso e a dedicação dos membros da família com o negócio, ultrapassam a barreira família – empresa, e por vezes, sobrepõem-se de tal forma que dificultam a distinção entre valores da família, dos valores do negócio. A categoria de análise “Cultura” faz jus a esta característica de sobreposição entre os valores do negócio e os valores da família. Uma cultura de compromisso e valores contribui significativamente para o alcance dos objetivos de longo prazo da empresa, e com a riqueza familiar (Alves & Gama, 2020).

Ao analisar esta categoria (Figura 4), objetivou-se identificar a existência do alinhamento entre os objetivos da família e os objetivos da empresa. Ao analisar as entrevistas com características similares, entretanto diferenciadas pelo próprio contexto da cultura familiar, encontram-se resultados distintos. Em alguns casos a sobreposição entre os valores da família e os valores do negócio são tão perceptíveis, que compõe o ambiente organizacional sem quaisquer problemas. Para resultados bem-sucedidos da continuidade do negócio, as empresas familiares precisam de uma cultura comprometida (Alves & Gama, 2020), mas também é necessário ajuste de equilíbrio entre os valores e objetivos da empresa e da família (Aparicio et al., 2017).

Figura 4 - Categoria Cultura



Fonte: Elaborada pelos autores a partir do *software* Atlas.ti.

A Figura 4 ilustra relatos significativos para a categoria cultura. Neles estão expressas as falas das entrevistadas que permitem identificar como ocorre questões de sobreposição entre

os valores do negócio e os valores da família, e como tais situações são vivenciadas e administradas no âmbito do negócio.

Apesar das particularidades de cada gestora, percebe-se pelos relatos duas situações predominantes. A primeira, sobreposição entre os valores do negócio e os valores da família ocorre de maneira natural, como identificado principalmente nos relatos de E1, E3, E5, E8 e E10. Neste caso, predomina a naturalidade de vivenciar o negócio na tranquilidade do lar, enquanto, se faz uma reunião de negócios, por exemplo, como é expresso pela E1, “nós falamos de trabalho na hora do almoço ou a noite, ou depois que os funcionários vão embora [...], quando temos que decidir algo, a gente senta todos juntos, não interessa o lugar”. Entretanto, essa condição de sobreposição de valores, nem sempre é vista como totalmente favorável, mesmo por aqueles que a assumem. E8 destaca que em alguns momentos é necessário lembrar da questão profissional. Para a entrevistada, “quando o teu pai, tua mãe, tua irmã apontam uma crítica ao teu serviço, tem que saber avaliar isso profissionalmente e não levar isso para a vida particular, porque se não for maduro suficiente pra separar isso, não dá certo” (E8).

Em contrapartida, foi possível identificar que em algumas empresas as questões de sobreposição entre os valores do negócio e os valores da família são tratados com maior cuidado, e em alguns casos, há um esforço contínuo no sentido de evitá-los. Apesar da dificuldade em separar questões familiares das questões de negócio, E2, E4 e E7 comentam que é uma premissa das empresas em que atuam. E2 comenta o esforço que faz para deixar o trabalho no trabalho, no entanto, destaca que “as vezes é inevitável e em dias que é muito corrido, a gente acaba conversando em casa, mas a mãe já fala... vamos deixar pra conversar amanhã, do contrário não conseguimos desligar”.

A entrevistada E7 menciona que no começo era mais difícil fazer a separação e que a sobreposição era quase inevitável, mas que com a ajuda de uma consultoria externa, conseguiu profissionalizar o negócio, e atualmente afirma que “[...] da porta pra dentro a gente não se considera familiares, a gente se considera colaboradores da empresa [...], eu nunca me refiro como parte dos donos, eu sempre me refiro como eu trabalho lá [...] Eu simplesmente deixo o trabalho no trabalho”. Corrobora com essa ideia de “afastar” a sobreposição, mesmo que esta seja amplamente difícil, E4, ao mencionar que “a gente tenta ver o negócio para além da família”, desta forma, não perdemos o foco do negócio nem tampouco ampliamos os conflitos, “[...] a gente procura buscar uma relação mais profissional, tratando o meu pai como o diretor da empresa [...]” (E4).

Embora tenhamos encontrado posicionamentos distintos em relação a sobreposição valores do negócio *versus* valores da família, os resultados evidenciaram que em todos os casos, a cultura remete os valores da família sobre o negócio, é em certa medida influenciada pelos valores da família, em especial nos casos em que o fundador da empresa ainda atua na gestão da mesma. Algumas empresas lidam facilmente com esta sobreposição, outras, no entanto, preferem limitá-la a um número mínimo. Essa constatação, coaduna o estudo de Oro e Lavarda (2019) constatou que os valores da família e disseminados na empresa, são valores que se defende “em casa”.

Estes achados indicam, portanto, que em muitos casos, por fazerem parte da mesma família, as pessoas acabam encontrando uma grande dificuldade em delimitar a vida profissional da vida pessoal. Em geral, trabalham mais horas do que o normal, os problemas da empresa acabam sendo levados para o ambiente familiar e vice-versa, fazendo com que as relações familiares sejam, muitas vezes, abaladas por questões que deveriam ser deixadas na empresa. Em contrapartida, essas empresas têm maior facilidade em garantir a lealdade e dedicação dos membros na gestão, pois os laços afetivos existentes nesse ambiente fazem com que, mesmo em situações adversas, haja harmonia na condução dos negócios. Por fim, cabe ressaltar que a empresa familiar, acaba imprimindo características próprias ao seu negócio, em que os membros exigem mais de si mesmo em prol do objetivo em comum.

Analisando os componentes da F-PEC descrevemos como os componentes da família, como a base de uma empresa familiar, exercem influência sobre o negócio. Esses componentes expressam o papel do poder (propriedade, governança e participação da família na gestão), o papel da experiência (características das gerações associadas com a empresa), e o papel da cultura (sistemas de valores da família e da empresa que permeiam a empresa). O componente poder indica como o controle familiar pode influenciar nas ações estratégicas da empresa. A experiência influencia a prosperidade de longo prazo do negócio, através da sucessão transgeracional. E a cultura influencia as expectativas da família em relação a direção futura do negócio.

Os resultados demonstram a existência de interações entre a família e a empresa. Assim como toda a empresa, as empresas familiares buscam atingir as metas econômicas e financeiras, no entanto, diferentemente das empresas não familiares, algumas metas não econômicas que derivam da participação da família na empresa (Chua et al., 2018; Holt et al., 2016) configuram essas empresas de forma distinta.

A participação e a interação da família no negócio é uma característica central das empresas familiares. Os componentes que descrevem a F-PEC são a base de uma empresa familiar que contribuem para a continuidade do negócio.

A partir dos resultados deste estudo, entende-se que o poder familiar, a experiência transgeracional e a cultura exercem influência direta no negócio da família, expressando os valores, intenções e objetivos da família para com o negócio. Nos casos analisados, as gestoras demonstram que o envolvimento familiar incentiva e apoia a gestão das empresas com vistas ao sucesso de longo prazo do negócio, sendo o envolvimento manifesto pela participação, governança ou gestão, uma condição necessária para a essência da empresa familiar (Holt et al., 2010).

5. Conclusões

Este trabalho teve a finalidade de compreender como os elementos da F-PEC: poder, experiência e cultura, interagem interferindo na relação entre família e empresa. Essa perspectiva demonstra o envolvimento da família na gestão do negócio, desde a participação dos membros, até a distribuição de papéis e funções, bem como no comprometimento familiar com o desenvolvimento e a continuidade do negócio.

Percebe-se que os relacionamentos entre os membros familiares afetam a empresa, assim como as interferências da empresa sobrepõem os compromissos e as atividades pessoais e familiares. As relações conflitantes também aparecem nas narrativas das entrevistadas, repercutindo nas atividades da empresa, mas que a harmonia presente nos relacionamentos familiares supera essas situações, com vistas ao melhor desempenho possível para a empresa.

As implicações desta pesquisa demonstram que a interação entre família e empresa, é dinâmica e complexa. As crenças e comportamentos familiares interferem no direcionamento dos negócios, confirmando os pressupostos de que as relações familiares influenciam as ações da empresa, assim como acontecimentos e aspectos do negócio exercem influência significativa na vida dos membros familiares.

Assim, o presente estudo contribui para a compreensão das discussões acerca da interação entre família e negócios, sob a perspectiva do poder, experiência e cultura, ampliando a literatura de negócios familiares. Contribui também de maneira prática na compreensão de como os valores da família sobrepõem o sistema dos negócios, bem como o comprometimento da família para com a empresa.

As limitações desta pesquisa centram-se na impossibilidade de generalização dos resultados, pois as formas de poder, experiência e cultura de cada sistema familiar pode ter características diferenciadas. Isso resulta de significados processados por diferentes experiências vivenciadas, em especial dentro de um contexto sociocultural distinto.

6. Referências

- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). Family Business Performance: A Perspective of Family Influence. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 163-182.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An Exploratory Study of Firm Goals in the Context of Family Firms: An Institutional Logics Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157-169.
- Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros-Contreras I., Palma-Ruiz J.M. (2020). *Knowledge Accumulation and Its Effects on Organizational Effectiveness in Family Firms*. In: Leitão J., Nunes A., Pereira D., Ramadani V. (eds) *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics*. Springer, Cham.
- Bennedsen, M., & Foss, N. (2015). Family assets and liabilities in the innovation process. *California Management Review*, 58(1), 65-81.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora, Porto.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and the Business*, Palgrave, New York.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão Da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções*, Thomson Learning, São Paulo.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture, *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8a ed. Cortez, São Paulo.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-37.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107-113.
- Daily, C. M., & Thompson, S. S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: an empirical examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-250.
- Drucker, P. (2012). *A Administração na era das grandes transformações*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Dyer, W. G. (2018). Are family firms really better? Reexamining “examining the ‘family effect’ on firm performance”. *Family Business Review*, 31(2), 240-248.
- Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras, *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Gallo, M. A. (2000). *Conversation with S. Klein at the IFERA meeting held at Amsterdam University*, April.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 4ª. ed. Negócio, Rio de Janeiro.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12(1), 27-39.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-22.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying Family businesses, *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2016). Family firm (s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182-202.

- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2019). Governança em empresas familiares: evidências brasileiras/*Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*, IBGC, São Paulo, SP.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of Family influence: Construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business Family as Mobius strip, *Family Business Review*, 21, 217-236.
- Madison, K., Holt, D., Kellermanns, F., & Ranft, A. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93
- Martin Cruz, N., Contreras, I. B., & Barahona, J. H. (2014). La "familiaridad dinámica" de las empresas familiares, El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*, 42, 88-109.
- Merriam, B. S., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, PB Printing, Estados Unidos.
- Miller, D., Steier, L., & LE Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 53-64.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 30(79), pp.14-27.

- Oro, I. M. (2015). *Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho Organizacional em Empresa Familiar*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração). Universidade Regional de Blumenau, FURB.
- Pitchayadol, P., Hoonsopon, D., Chandrachai, A., & Triukose, S. (2018). Innovativeness in Thai family SMEs: An exploratory case study. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 38-48.
- Pötschke, I. (2020). A Felt Truth: Value Congruence in Family Firms. *Mrev Management Revue*, 31(3), 281-308.
- PWC. Global Family Business Survey 2018. *How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2018.html>.
- Randøy, T., & Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership and performance in Norwegian SME's: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing* 18, 619-637.
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrniotis, K. X. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200-213.
- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Silva, A. J., & Muniz, R. M. (2006). Sucessão, poder e confiança: Um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. *RAUSP Revista de Administração*, 41(1), 107-117.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- STEP Project Global Consortium & KPMG. (2020). *The power of women in family business*. Recuperado de <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-power-of-women-in-family-business.html>.
- Yazdi, N. (2018). O impacto da escala do F-PEC e do planejamento estratégico na empresa familiar. *Contabilidade*, 4 (1), 11-20.
- Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2010). 4. ed. Bookman, Porto Alegre, RS.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review* 25(2), 136-155.