

Gestão Estratégica em Empresas Familiares: um Metaestudo das Publicações no Período de 2010 a 2015

GABRIEL MACHADO BRAIDO

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES (UNIVATES)

gabrielb@univates.br

DENISE CASAGRANDE DA ROCHA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

denise@denisecasagrande.com

ANGELA MARIA HABERKAMP

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES (UNIVATES)

angelamh@univates.br

Introdução

Para Souza, Reinert e Sprosser (2009), a partir da comparação dos metaestudos nas diversas áreas da Administração, a mais frequente é a de estratégia em organizações. Embora existam importantes publicações acerca deste tema, considera-se necessário revisitar a literatura sobre a gestão estratégica em empresas familiares. Isto porque, embora já tenham ocorrido avanços nesta trajetória, percebe-se que os temas correlatos a empresas familiares ainda carecem de reconhecimento (STEWART; MINER, 2011).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema

Quais são as abordagens teóricas e metodológicas predominantes nos estudos de gestão estratégica em empresas familiares?

Objetivos: (i) verificar o que foi publicado sobre gestão estratégica em empresas familiares no período entre 2010 e 2015; (ii) identificar quais são as abordagens teóricas e metodológicas utilizadas nesses estudos; e (iii) apontar sugestões de pesquisas futuras, com base nos artigos investigados.

Fundamentação Teórica

Aborda a gestão estratégica (compatibilização mútua das atividades de uma empresa), empresas familiares (negócio baseado em uma sociedade sustentável, potencialmente transgeracional, que é gerido formalmente por membros de uma mesma família ou de um pequeno número de famílias) e a gestão estratégica em empresas familiares (conjugação da família e do negócio, onde há a visão compartilhada entre os membros sobre o potencial de benefícios que a empresa poderá gerar através das gerações).

Metodologia

Seleção dos artigos com a temática de gestão estratégica em empresas familiares, seguindo o roteiro de seleção sugerido por Dresch, Lacerda e Antunes (2015):

Etapa 1 – Definição do tema ou questão de pesquisa

Etapa 2 – Busca dos estudos existentes

Etapa 3 – Seleção dos estudos para integrar a pesquisa

Etapa 4 – Avaliação da relevância e da qualidade dos estudos selecionados

Etapa 5 – Discussão dos resultados obtidos

Análise dos Resultados

A partir da amostra de 39 artigos selecionados foi identificado que: 82% dos artigos foram publicados em revistas com fator de impacto; CHRISMAN e PATEL (2012) são os autores mais citados; 33% dos artigos não utilizaram abordagens teóricas, dentre os que utilizam, a Visão Baseada em Recursos é a mais recorrente. Há leve tendência às pesquisas qualitativas (54%) e a técnica de coleta de dados mais utilizada é a survey.

Conclusão

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, com a identificação dos periódicos onde os artigos foram publicados, dos pesquisadores e estudos mais relevantes e a identificação de lacunas de pesquisa.

Referências Bibliográficas

CHRISMAN, J. J.; PATEL, P. C. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms.

Academy of Management

SOUZA, S. A. de; REINERT, J. N.; SPROSSER, R. L. Pesquisa brasileira em Administração: um meta-estudo em temáticas do período 2000-2009. In: II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2009, Anais... ANPAD, 2009.

STEWART, A.; MINER, A.S. The Prospects for Family Business in Research universities. Journal of Family Business Strategy, v. 2, p. 3- 14, 2011.

Gestão Estratégica em Empresas Familiares: um Metaestudo das Publicações no Período de 2010 a 2015

1 INTRODUÇÃO

Durante a década de 1990, o campo de produção científica em Administração parece ter se voltado para si mesmo, em uma análise crítica que objetivou apurar a qualidade, o rigor, a relevância e a originalidade dos diversos artigos publicados na área (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002). Devido ao aumento significativo na quantidade de publicações observado nas últimas décadas, torna-se cada vez mais necessária a condução de balanços críticos e avaliações da qualidade em relação à quantidade dos trabalhos produzidos, bem como se estes avançam, de fato, no conhecimento considerando as lacunas e as oportunidades apontadas por estudos anteriores (SOUZA; REINERT; SPROSSER, 2009).

Diante disso, surgiram os metaestudos, analisando as mais diversas dimensões da produção científica (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002). Souza, Reinert e Sprosser (2009) constataram que a partir da comparação dos metaestudos nas diversas áreas da Administração, a mais frequente é a de “estratégia em organizações”, especialmente nas temáticas relacionadas com estratégia e competitividade. Embora existam importantes publicações acerca destes temas, considera-se necessário revisitar a literatura existente e contribuir para a consolidação das pesquisas sobre a gestão estratégica em empresas familiares, foco do presente estudo.

A gestão estratégica constitui-se de um campo acadêmico relativamente recente, que possui fragilidades no consenso sobre os próprios limites e significados, concorrendo e apresentando sobreposições com outros campos como a economia, sociologia, *marketing*, finanças e psicologia (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). Porém, parece não haver dúvidas quanto à relevância e contribuição da gestão estratégica, para o alinhamento dos esforços em direção ao conjunto de objetivos, bem como para a formulação, implementação e controle do progresso destes, em empresas familiares ou não familiares (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

No que se refere ao reconhecimento da área de empresas familiares como um campo acadêmico, a situação mostra-se semelhante. Curiosamente, embora seja histórica a existência de empresas constituídas por famílias, este tema passou a ser tratado com algum formalismo acadêmico somente após os anos 60, por iniciativa de estudiosos interessados em compreender melhor as particularidades deste tipo de arranjo produtivo, o que foi fortalecido posteriormente pela criação do *Family Firm Institute* (FFI) em 1986 e a *Family Business Review* em 1988 (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

Embora já tenham ocorrido importantes avanços nesta trajetória, percebe-se que os temas correlatos a empresas familiares ainda carecem de reconhecimento para caracterizar um campo acadêmico independente (STEWART; MINER, 2011). Em verdade, ao utilizar-se de teorias de outras disciplinas para explicar os fenômenos típicos das empresas familiares, os pesquisadores acabam não se apropriando suficientemente das questões pertinentes a este campo de pesquisa, oferecendo contribuições acanhadas para o desenvolvimento de teorias próprias (BIRD *et al.*, 2002). Para os autores, como consequência, isso reafirma o relativo atraso desta construção, tendo em vista as demandas do contexto de negócios. Neste sentido, aproximar as perspectivas de gestão estratégica e de empresas familiares representa uma oportunidade real de compartilhamento de ideias e discussão teórica, reforçando o amadurecimento desta área.

O compromisso emocional dos membros da família com a sobrevivência da empresa e a tendência em disseminar internamente o senso de orientação estratégica com visão de longo prazo e o conjunto de valores da família (CHIRICO; SALVATO, 2008; CHIRICO *et al.*, 2011) qualifica a cultura organizacional, reforça a identidade coletiva e demonstra um campo fértil para reforçar a gestão estratégica em empresas familiares. Sob esta ótica, estes aspectos

implicam no entendimento de que, mesmo existindo interesses particulares (individuais ou de uma ou mais famílias sócias), o consenso sobre os objetivos comuns a serem alcançados se sobrepõe aos interesses das partes envolvidas, exigindo a formulação e a implementação de estratégias para orientar os esforços dos profissionais e acompanhar o progresso da empresa na direção definida, principalmente em uma visão de longo prazo e de perpetuidade.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as abordagens teóricas e metodológicas predominantes nos estudos de gestão estratégica em empresas familiares?** Para responder a esta questão, foram definidos os seguintes objetivos: (i) verificar o que foi publicado sobre gestão estratégica em empresas familiares no período entre 2010 e 2015; (ii) identificar quais são as abordagens teóricas e metodológicas utilizadas nesses estudos; e (iii) apontar sugestões de pesquisas futuras, com base nos artigos investigados.

Para alcançar os objetivos propostos, este artigo está estruturado em 5 capítulos. Além deste capítulo introdutório, o capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, abordando conceitos sobre gestão estratégica, empresas familiares e gestão estratégica em empresas familiares e o capítulo 3 trata da metodologia utilizada. Na sequência, o capítulo 4 refere-se à apresentação dos resultados; e o capítulo 5 apresenta as conclusões, seguido pelas referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscando conceituar a temática investigada neste estudo, a fundamentação teórica aborda a gestão estratégica, empresas familiares e a gestão estratégica em empresas familiares.

2.1 Gestão estratégica

Estratégia, de acordo com Porter (2009), é a compatibilização mútua das atividades de uma empresa, sendo que seu sucesso depende do desempenho positivo das atividades, bem como da integração entre elas, pois não havendo compatibilidade entre atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e muito menos sustentabilidade. Mintzberg *et al.* (2006), por sua vez, conceituam estratégia como um conjunto de objetivos, políticas e planos responsáveis pela definição do escopo da empresa e de seus métodos de sobrevivência e sucesso

Conhecer os principais obstáculos, avaliar as condições estratégicas, tratar riscos, turbulências, identificar e aproveitar oportunidades são procedimentos fundamentais para que as empresas formulem ações sustentáveis, construindo caminhos para implementação de suas estratégias (PONTES, 2012). Neste sentido, o autor complementa que a gestão estratégica possibilita a projeção de cenários futuros, que auxiliarão as empresas na definição de seus objetivos, na análise de alternativas e na tomada de decisões eficazes dentro de uma perspectiva de longo prazo. Já a gestão estratégica refere-se à forma com que as organizações usam graus de liberdade para manejar e transitar entre seus ambientes (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Apesar de eventuais ambiguidades, existe um consenso no campo da estratégia que entende a gestão estratégica sob a perspectiva da inter-relação de seis elementos fundamentais: (i) iniciativas estratégicas; (ii) processos internos da organização; (iii) gestores/executivos tomadores de decisões estratégicas; (iv) recursos envolvidos; (v) desempenho e resultados; e (vi) firma/organização (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

Com o foco voltado para o entendimento da estratégia na prática, Jarzabkowski e Spee (2009) concordam que, em geral, a estratégia como prática não é a primeira agenda dos pesquisadores e nem mesmo das organizações, mas que esta abordagem pode ser vista como o ápice de mudanças construtivistas e práticas mais amplas na pesquisa em gestão estratégica. Nesse sentido, conceituam estratégia na prática como a atividade social que é realizada, durante a formulação e implementação da estratégia e que compreende as ações, interações e negociações dos diferentes atores envolvidos, bem como nas práticas em que eles se apoiam

para a realização deste processo. Em suma, a estratégia como prática preocupa-se com o fazer da estratégia, como quem faz, o que faz, como faz ou executa, o que usa e quais as implicações que essas práticas têm na formulação de estratégias e posterior execução da gestão estratégica (JARBKOWSKI; SPEE, 2009).

2.2 Empresas familiares

A despeito do entendimento de que as empresas familiares se configuram como o negócio com formato cooperativo e associativo mais antigo da história, percebe-se que elas vêm se transformando ao longo dos anos e que chegam à atualidade ocupando um importante papel na economia mundial, sobretudo nos países emergentes, onde boa parte das empresas são familiares e contribuem de maneira definitiva para a criação de riquezas e geração de empregos (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007). Dentro desta perspectiva, estudiosos têm se dedicado a aprofundar a definição e a compreensão deste formato de negócios, bem como das suas características estruturais e peculiaridades de gestão.

É consenso que a empresa ou negócio familiar típico caracteriza-se como uma organização de propriedade familiar, normalmente controlada por membros da família (LANSBERG, 1999) e que por vezes transcende diferentes gerações de herdeiros (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2007). Empresa familiar é, portanto, um negócio baseado em uma sociedade sustentável, potencialmente transgeracional, que é gerido formalmente por membros de uma mesma família ou de um pequeno número de famílias, que trazem consigo uma visão implícita do seu ramo familiar sobre o negócio (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

Neste sentido, a empresa familiar envolve a conjugação de características, dinâmicas e expectativas implícitas entre 2 dimensões complementares: a família e o negócio (GERSICK *et al.*, 1997;), exigindo soluções diferenciadas quanto à gestão da estrutura societária e de propriedade, da governança corporativa e do planejamento de sucessão, especialmente para os membros da família que atuam no negócio (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003).

Somente a questão da propriedade de um negócio por uma ou mais famílias não é suficiente para caracterizá-lo como uma empresa familiar. Para tanto, é necessário adicionar a esta o envolvimento da família proprietária na gestão, bem como a visão compartilhada entre os membros sobre o potencial de benefícios que a empresa poderá gerar para a família através das gerações (BENNEDSEN *et al.*, 2010). Como, em geral, os membros da família que atuam na empresa dispõem de maior liberdade para agir unilateralmente do que em empresas não familiares (CARNEY, 2005), o comportamento das empresas familiares é influenciado pelos valores e pelas metas não-econômicas da família, pelo seu envolvimento e compromisso emocional com o negócio e pela geração de riquezas econômicas e sócio emocionais para a família (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007).

2.3 Gestão estratégica em empresas familiares

Estudiosos de empresas familiares têm se ocupado da compreensão e do estabelecimento de distinções entre empresas familiares e não familiares (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; SHARMA, 2004). Parece existir um senso comum de que as empresas de controle familiar são diferentes das empresas não-familiares quanto aos objetivos, visão e cultura (ARREGLE *et al.*, 2007; GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2007), bem como quanto à formulação de estratégias e à capacidade de gestão do negócio com base nestas (PATEL; PIEPER; HAIR JR., 2012).

Sob a ótica da gestão estratégica, Sharma, Chrisman e Chua (1997) observam que esta impacta as empresas familiares na *performance* organizacional como um todo, no comportamento para assunção de riscos e na própria conduta estratégica adotada (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2007; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2005).

Para Poza (2007), a cultura organizacional vigente é o conjunto de valores expressos por meio dos comportamentos e ações da liderança da família ao longo do tempo. Ela tem influência

direta no pensamento estratégico em empresas familiares, podendo transformar-se em importante vantagem competitiva na execução e desempenho para o negócio (WARD, 2006).

Mesmo assim, as diferenças na gestão estratégica entre empresas familiares e não familiares, não se referem, obrigatoriamente, somente aos desempenhos alcançados (operacional ou do negócio), uma vez que estes são mensurados com relação a execução de um conjunto de metas e objetivos. É possível pensar-se que as principais diferenças não estão na definição do conjunto de metas, mas na maneira como estas são implementadas e no envolvimento dos participantes no processo (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Em empresas familiares, a presença dos proprietários na gestão da empresa como parte interessada confere, por vezes, maior poder e autoridade para perseguir as metas da família, além dos objetivos econômicos da empresa (KOTLAR; MASSIS, 2013).

É importante ressaltar ainda que, em geral, proprietários tendem a envolverem-se fortemente, influenciando todas as etapas do processo de gestão estratégica do negócio, enquanto que em empresas não familiares, as influências ocasionadas pela participação dos profissionais neste processo parecem menores (HARRIS; MARTINEZ; WARD, 1994).

3 METODOLOGIA

Para a elaboração da pesquisa, inicialmente foram selecionados os artigos com a temática de gestão estratégica em empresas familiares, seguindo o roteiro de seleção sugerido por Dresch, Lacerda e Antunes (2015).

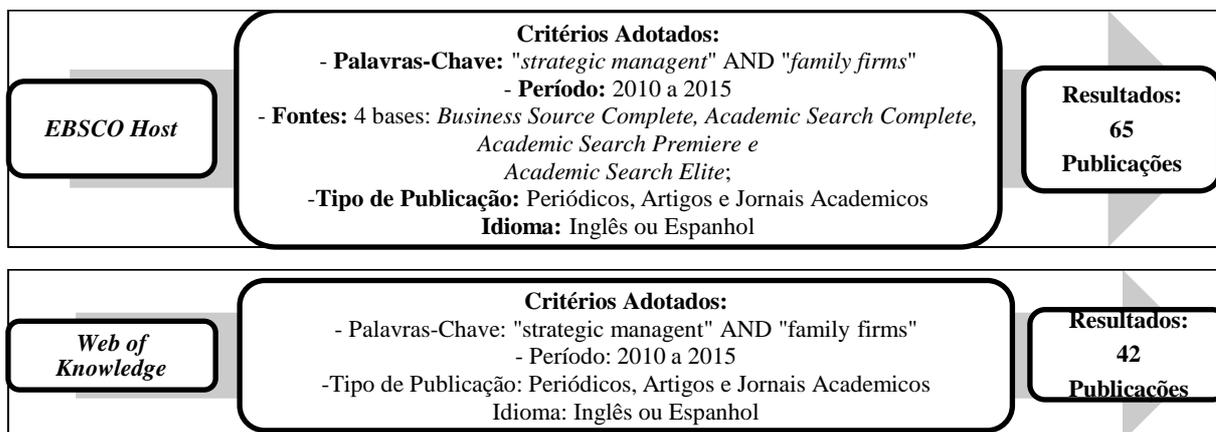
Etapa 1 – Definição do tema ou questão de pesquisa

A realização deste estudo, decorre do seguinte problema: quais são as abordagens teóricas e metodológicas predominantes nos estudos de gestão estratégica em empresas familiares? Neste sentido, com a realização deste metaestudo, se pretende aprofundar os conhecimentos sobre a temática e colher evidências sobre a evolução das pesquisas relacionadas à gestão estratégica em empresas familiares (abordagens teóricas e metodológicas, principais temas abordados, lacunas para pesquisas futuras, etc.).

Etapa 2 – Busca dos estudos existentes

Nesta etapa definiu-se um roteiro com os critérios a serem adotados para a busca dos estudos disponíveis sobre o tema definido. Para a seleção de artigos, utilizou-se a busca avançada por tópico, com as seguintes palavras-chave: “*strategic management*” AND “*family firms*”, compreendendo o período de publicações entre 2010 e 2015, nas bases de dados *EBSCO Host* e *ISI Web of Knowledge*. O mapeamento ocorreu em 23 de outubro de 2015, onde identificou-se um total de 107 publicações, conforme detalhado na Figura 1.

Figura 1– Mapeamento dos Estudos Existentes



Fonte: elaborado pelos autores

Etapa 3 – Seleção dos estudos para integrar a pesquisa

Com o objetivo de refinar a amostra, nesta etapa foram analisados os resumos e palavras-chave, a fim de identificar aqueles de fato relacionados à temática de gestão estratégia em empresas familiares. Foram excluídas as revisões de literatura e os casos de ensino.

Buscando diminuir a subjetividade e os vieses na seleção dos artigos com base na análise do resumo, esta etapa foi realizada individualmente por cada um dos autores e, na sequência, os resultados foram confrontados. Os casos de discrepância foram reanalisados, buscando consenso sobre a manutenção ou exclusão do artigo. Após esta análise, foram selecionadas 39 publicações que compõem a amostra deste estudo.

Etapa 4 – Avaliação da relevância e da qualidade dos estudos selecionados

Para a avaliação da relevância dos estudos selecionados, foi verificado o Fator de Impacto, no *Journal Citation Reports*, do *Web of Knowledge*, dos periódicos onde os artigos foram publicados, bem como a leitura completa do artigo para confirmar o enquadramento no escopo desejado para pesquisa. Alguns artigos selecionados foram publicados em revistas sem fator de impacto, porém optou-se por mantê-los no estudo. Parte das revistas são recentes, motivo pelo qual elas ainda não possuem fator de impacto definido, fato que não deve influenciar na qualidade dos estudos publicados.

Etapa 5 – Discussão dos resultados obtidos

Para verificação dos artigos e discussão dos resultados utilizou-se a abordagem de metaestudo, que de acordo com Hocayen-da-Silva *et al.* (2008). Segundo os autores, esta abordagem permite a classificação dos procedimentos metodológicos, do referencial teórico, do número de autores por artigos, além de outras informações relevantes, viabilizando conclusões a respeito de campos de conhecimento.

Assim, este estudo recolheu evidências nos artigos selecionados contemplando os três componentes de análise propostos por Dresch, Lacerda e Antunes (2015), que são: metadados (essencialmente interpretativa e tem o objetivo de identificar similaridades e discrepâncias entre os estudos, em termos de fenômenos descritos), metamétodo (analisa as abordagens metodológicas em seus diversos aspectos) e metateoria (análise dos pressupostos teóricos. Relatados procedimentos metodológicos que orientaram a execução deste metaestudo, no próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados encontrados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados que podem ser observados a partir da amostra de 39 artigos selecionados para compor este metaestudo. O capítulo está organizado em 4 seções, a saber: análise de metadados, de metamétodo, de metateoria e sugestões de estudos futuros.

4.1 Análise de metadados

A análise de metadados, segundo Dresch, Lacerda e Antunes (2015), é essencialmente interpretativa e tem o objetivo de identificar similaridades e discrepâncias entre os estudos, em termos de fenômenos descritos. Neste sentido, na Tabela 1 são apresentados os periódicos nos quais os artigos foram publicados, os respectivos fatores de impacto e o número de artigos publicados em cada um deles.

Observa-se que 82,05% dos artigos estão publicados em revistas que possuem fator de impacto, com destaque para o *Entrepreneurship: Theory and Practice*, com 14 artigos (35,90% do total), seguido pelo *Strategic Entrepreneurship Journal*, com 4 artigos (10,26% do total). Identificou-se, ainda, que 17,95% dos artigos selecionados (8 artigos do total) estão publicados em revistas sem fator de impacto.

Tabela 1 – Periódicos, fator de impacto e número de artigos

Periódico	Impacto	Nº Artigos	%	% acum.
<i>Academy of Management Journal</i>	6,448	1	2,56%	2,56%
<i>Strategic Management Journal</i>	3,341	3	7,69%	10,26%
<i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	3,144	14	35,90%	46,15%
<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	2,091	1	2,56%	48,72%
<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	2,000	4	10,26%	58,97%
<i>Small Business Economics</i>	1,795	1	2,56%	61,54%
<i>Journal of Business Research</i>	1,480	1	2,56%	64,10%
<i>Journal of Family Business Strategy</i>	1,381	2	5,13%	69,23%
<i>Journal of Small Business Management</i>	1,353	2	5,13%	74,36%
<i>Business History</i>	0,712	2	5,13%	79,49%
RAE: Revista de Administração de Empresas	0,176	1	2,56%	82,05%
<i>Academy of Strategic Management Journal</i>	Sem fator	1	2,56%	84,62%
<i>Cuadernos de Administración</i>	Sem fator	1	2,56%	87,18%
<i>EMAJ: Emerging Markets Journal</i>	Sem fator	1	2,56%	89,74%
<i>Estudios Gerenciales.</i>	Sem fator	1	2,56%	92,31%
<i>International Journal of Management Cases</i>	Sem fator	1	2,56%	94,87%
<i>Journal of Management & Governance</i>	Sem fator	1	2,56%	97,44%
<i>Strategic Change</i>	Sem fator	1	2,56%	100,00%
		39	100%	

Fonte: elaborada pelos autores.

Na sequência, foi realizada a análise da frequência com que cada artigo da amostra foi citado por outros estudos, para identificar o impacto destas referências. Dessa forma, o Quadro 1 apresenta os 15 artigos mais citados na amostra, juntamente com seus autores e a quantidade de citações recebidas.

Quadro 1 – Artigos com maior número de citações

Autoria (ano)	Título do Artigo	Qtd.
CHRISMAN; PATEL (2012)	<i>Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives</i>	74
MILLER; LE BRETON-MILLER; LESTER (2010)	<i>Family Ownership and Acquisition Behavior in Publicly-traded Companies</i>	49
KOTLAR; MASSIS (2013)	<i>Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals</i>	35
LUMPKIN; BRIGHAM (2011)	<i>Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms</i>	35
CHIRICO <i>et al.</i> (2011)	<i>Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance</i>	23
WENNBERG <i>et al.</i> (2011)	<i>Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer of Family Firms: Short-Term and Long-Term Performance Differences</i>	19
CARR <i>et al.</i> (2011)	<i>A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms</i>	17
SHARMA; SALVATO (2011)	<i>Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms</i>	14
PATEL; CHRISMAN (2014)	<i>Risk Abatement as a Strategy for R&D Investments in Family Firms</i>	14
MAHTO <i>et al.</i> (2010)	<i>Satisfaction With Firm Performance in Family Businesses</i>	10
HOLT (2012)	<i>Strategic Decisions Within Family Firms: Understanding the Controlling Family's Receptivity to Internationalization</i>	9
LUMPKIN; STEIER; WRIGHT (2011)	<i>Strategic Entrepreneurship in Family Business</i>	9
CHRISMAN <i>et al.</i> (2013)	<i>The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes</i>	8
EDDLESTON <i>et al.</i> (2013)	<i>Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms</i>	6
ACQUAAH (2012)	<i>Social Networking Relationships, Firm-Specific Managerial Experience and Firm Performance in a Transition Economy: A Comparative Analysis of Family Owned and Nonfamily Firms</i>	5

Fonte: elaborado pelos autores.

Na análise da frequência, destaca-se o artigo de Chrisman e Patel (2012) com 74 citações, seguido pelo estudo de Miller, Le Breton-Miller e Lester (2010), com 49 citações.

Na sequência, foi realizado o levantamento de todos os autores citados nos artigos analisados, para identificar aqueles que vêm embasando os estudos realizados nesta temática. O Quadro 2 mostra que dos 13 autores citados, destacam-se 5 com mais de 8 citações.

Quadro 2 – Principais autores citados nos artigos analisados

Autor	Nº Citações
CHRISMAN, J.J.	20
CHUA, J.H	15
SHARMA, P.	13
KELLERMANNNS, F. W.; NORDQVIST, M.	8
CHIRICO, F.	7
ZAHRA, S.A.; ZELLWEGER, T. M.	6
EDDLESTON, K. A.; HITT, M.A.; SALVATO, C. SIRMON, D.G.; STEIER, L. P.	5

Fonte: elaborado pelos autores.

Buscando conhecer os principais pesquisadores envolvidos na temática de gestão estratégica em empresas familiares, procedeu-se a análise de autoria das publicações, onde foi possível identificar que 98 autores foram responsáveis pela publicação dos 39 artigos. O número de autores por artigo variou entre 1 e 5, sendo que a maioria dos estudos apresenta 2 autores (35,90%) ou 4 autores (30,77%). O Quadro 3 demonstra os autores com o maior número de publicações (2 ou 3 artigos) na amostra selecionada.

Quadro 3 – Autores com o maior número de artigos publicados

Autor	Nº de Artigos
SHARMA, P.; STEIER, L.	3
CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; DE MASSIS, A; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANNNS, F. W; KOTLAR, J; LUMPKIN, G. T.; O'REGAN, N. PATEL, P. C.; WRIGHT, M.	2

Fonte: elaborado pelos autores.

Buscando evidenciar as principais referências sobre gestão estratégica e empresas familiares, também foi realizada uma análise das referências mencionadas nos artigos investigados. O Quadro 4 apresenta 7 referências que foram citadas mais de 5 vezes nos estudos analisados, juntamente com a sua autoria.

Quadro 4 – Referências mais citadas nos artigos analisados

Autoria (ano)	Título	Qtde.
ARREGLE <i>et al.</i> (2007)	<i>The development of organizational social capital: attributes of family firms</i>	14
SIRMONN; HITT (2003)	<i>Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms</i>	14
COVIN; GREEN; SLEVIN (2006)	<i>Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship</i>	12
HABBERSHON; WILLIAMS (1999)	<i>A resource-based framework for assessing strategic advantage of family firms</i>	11
CHRISMAN; CHUA; SHARMA (2005)	<i>Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm</i>	7
SHARMA; CHRISMAN; CHUA (2003)	<i>Predictors of satisfaction with the succession process in family firms</i>	5
CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA (2001)	<i>The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm</i>	5

Fonte: elaborado pelos autores.

Apesar da presença dos temas gestão estratégica e empresa familiar em todos os artigos analisados, buscou-se identificar outros temas relacionados a estes, que têm sido objeto de investigação dos pesquisadores os últimos 5 anos. Para tanto, realizou-se uma verificação completa das palavras chave, *abstracts* e tópicos gerais nos referenciais teóricos dos estudos. Esta análise resultou na identificação de mais de 60 assuntos, que foram reunidos em 5 blocos temáticos nos estudos sobre gestão estratégica em empresas familiares, ilustrados na Figura 2.

Figura 2 – Principais blocos temáticos dos artigos analisados



Fonte: elaborado pelos autores.

De forma específica, cada bloco temático engloba temas variados, correlatos ao tema central. No que se refere à gestão estratégica, com base na visão de longo prazo, as pesquisas abordam planejamento estratégico e gestão estratégica dos negócios; competitividade e vantagem competitiva sustentável; inovação e aprendizagem organizacional, entre outros. No bloco da governança corporativa os temas centrais são: a orientação empreendedora, empreendedorismo e empreendimentos familiares; transição de gerações e planejamento de sucessão; governança corporativa e participativa; estrutura societária e propriedade da empresa, entre outros.

O foco dos estudos relacionados à gestão operacional tem ênfase na visão de curto prazo, orientada para metas, indicadores e desempenho da empresa; gestão de recursos; análise comparativa do desempenho dos CEOs familiares *versus* não-familiares; gestão industrial, produtividade e eficiência operacional. Já em relação à gestão de pessoas e cultura organizacional, os principais tópicos referem-se aos valores da família e da empresa; redes, laços e interações sociais entre a família e os profissionais; capital humano, social e emocional da empresa familiar; competências e eficiência; conflitos familiares, entre outros. Por fim, os artigos sobre gestão financeira compreendem principalmente temáticas relacionadas à análise de atividades/oportunidades econômicas; investimentos gerais e investimentos específicos em pesquisa e desenvolvimento; segurança e risco econômico financeiro da empresa; endividamento, gestão de caixa e geração de valor econômico.

De Massis *et al.* (2012) analisou os estudos sobre negócios familiares publicados entre 1996 e 2010 e identificou que governança corporativa, sucessão, desempenho econômico, recursos e vantagem competitiva e empreendedorismo e inovação, eram prioritários (nesta ordem). Atualmente, mesmo considerando-se a relevância e a complementariedade dos temas relacionados à gestão estratégica de empresas familiares de maneira mais ampla, assuntos como gestão estratégica e governança corporativa se mostram prioritários nos artigos analisados.

4.2 Análise de metateoria

Nesta etapa buscou-se realizar a análise de metateoria, que pressupõe a identificação das bases teóricas dos estudos selecionados (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Neste sentido, verificou-se que 13 artigos (33,33%) não utilizaram abordagens teóricas, enquanto que os

outros 26 artigos (66,66%) utilizaram 23 abordagens teóricas diferentes, apresentadas na Tabela 2, juntamente com a frequência de utilização. Vários artigos combinam as abordagens teóricas, fato que justifica a frequência total de 47 abordagens nos 39 artigos analisados.

Tabela 2 – Abordagens teóricas utilizadas nos artigos analisados

Abordagem Teórica	Nº Artigos	%	% acum.
Visão Baseada em Recursos (RBV)	8	17,02%	17,02%
Teoria da Agência	7	14,89%	31,91%
Capacidades Dinâmicas	3	6,38%	38,30%
Teoria Comportamental	3	6,38%	44,68%
Teoria Institucional	3	6,38%	51,06%
Teoria Prospectiva	3	6,38%	57,45%
<i>Stewardship Theory</i>	2	4,26%	61,70%
Teoria da Firma	2	4,26%	65,96%
Teoria do Capital Social	2	4,26%	70,21%
Teoria do Controle	1	2,13%	72,34%
Microteoria Econômica	1	2,13%	74,47%
<i>Resource Orchestration</i>	1	2,13%	76,60%
Teoria da Identidade Social	1	2,13%	78,72%
Teoria da Escolha Estratégica	1	2,13%	80,85%
Teoria da Aprendizagem Organizacional	1	2,13%	82,98%
Teoria da Contingência	1	2,13%	85,11%
Teoria da Imagem	1	2,13%	87,23%
Teoria da Rede Social	1	2,13%	89,36%
Teoria da Regulamentação (RFT)	1	2,13%	91,49%
Teoria da Troca Social	1	2,13%	93,62%
Teoria do Ponto de Referência Estratégico	1	2,13%	95,74%
Teoria dos Jogos	1	2,13%	97,87%
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	1	2,13%	100,00%
Total	47	100%	

Fonte: elaborada pelos autores.

A variedade de teorias utilizadas nos artigos analisados pode sugerir o interesse dos pesquisadores em abordar a perspectiva das empresas familiares a partir de “diversas lentes teóricas”. Ao mesmo tempo demonstra a inexistência de teorias específicas voltadas para esta disciplina e reafirma a necessidade de os estudiosos utilizarem teorias de outros campos para embasar as pesquisas nesta área, conforme já haviam constatado Bird *et al.* (2002).

Neste sentido, a Visão Baseada em Recursos (RBV) destaca-se como a abordagem mais recorrente, tendo sido utilizada como embasamento para 8 estudos (17,02%). Conforme Barney e Hesterly (2007), na perspectiva da RBV, as estratégias são definidas com vistas à potencialização dos ativos internos (recursos e capacidades controlados pela empresa). Para os autores, a análise dos ativos internos, bem como a identificação do potencial destes para geração de vantagens competitivas para a empresa, é realizada considerando 4 dimensões: valor, raridade, imitabilidade e organização. Chrisman, Chua e Sharma (2005) apontam, também sob a ótica da RBV, que o desenvolvimento de uma teoria voltada para empresas familiares deve clarificar a compreensão do envolvimento da família na definição das estratégias e na gestão da empresa, como um recurso ou capacidade intangível.

Observa-se também que a Teoria da Agência embasou 7 artigos (14,89%). Sob esta perspectiva teórica, a gestão estratégica orienta-se para constituição de uma organização eficiente, caracterizada pelo equilíbrio na relação entre o agente e o principal, informações e riscos (EISENHARDT, 1989) e pela administração de questões relacionadas à agência (relações entre os investidores e os gestores) e a discricionariedade diretiva (comportamentos oportunistas dos

gestores) (EISENHARDT, 1985). Nesta abordagem, eventuais conflitos decorrentes do desequilíbrio dos aspectos mencionados implicam em custos e, portanto, devem ser estrategicamente mitigados.

Deste modo, em se tratando de empresas familiares, a Teoria da Agência oferece também subsídios importantes para o melhor entendimento do contrato e do compromisso entre administradores e proprietários, bem como do desempenho e da confiança implícita entre ambos (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Outras abordagens teóricas, como Capacidades Dinâmicas, Teoria Comportamental, Teoria Institucional e a Teoria Prospectiva serviram de referencial para 3 estudos cada, correspondendo cada uma delas a 6,38% do total. As demais abordagens teóricas (utilizadas em apenas uma ou 2 pesquisas cada) estão relacionadas na Tabela 2.

4.3 Análise do metamétodo

Na análise realizada, identificou-se as abordagens metodológicas utilizadas, observando-se uma leve tendência à ocorrência de pesquisas qualitativas, utilizadas em 53,85% dos artigos, enquanto as quantitativas representaram 43,59%. A abordagem mista (qualitativa e quantitativa), foi utilizada em apenas um estudo (2,56%), conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Abordagens metodológicas

Abordagem	Qtde.	%	Acum.
Qualitativa	21	53,85%	53,85%
Quantitativa	17	43,59%	97,44%
Mista	1	2,56%	100,00%
Total	39	97,44%	

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a identificação das abordagens metodológicas empregadas nos estudos de gestão estratégica em empresas familiares, buscou-se verificar quais as técnicas de coletas de dados mais utilizadas pelos autores nestas pesquisas. Dos 39 artigos analisados, 13 classificam-se como teóricos, não utilizando técnicas de coletas de dados, mas propondo *frameworks* ou modelos a partir de revisões de literatura.

Pode se observar na Tabela 4, as principais técnicas de coletas de dados utilizadas nos 26 artigos empíricos analisados. As 6 diferentes técnicas empregadas foram combinadas em algumas pesquisas (38 utilizações no total), o que permite afirmar que alguns dos artigos valeram-se de mais de uma técnica de coleta de dados, especialmente aquele artigo que utilizou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa).

Tabela 4 – Técnicas de coleta de dados

Técnica	Nº utilizações	%	% acumul.
<i>Survey</i>	14	36,84%	36,84%
Análise Documental	10	26,32%	63,16%
Entrevistas	8	21,05%	84,21%
Observações	4	10,53%	94,74%
Experimento	1	2,63%	97,37%
Grupos focais	1	2,63%	100,00%
Total	38	100,00%	

Fonte: elaborado pelos autores.

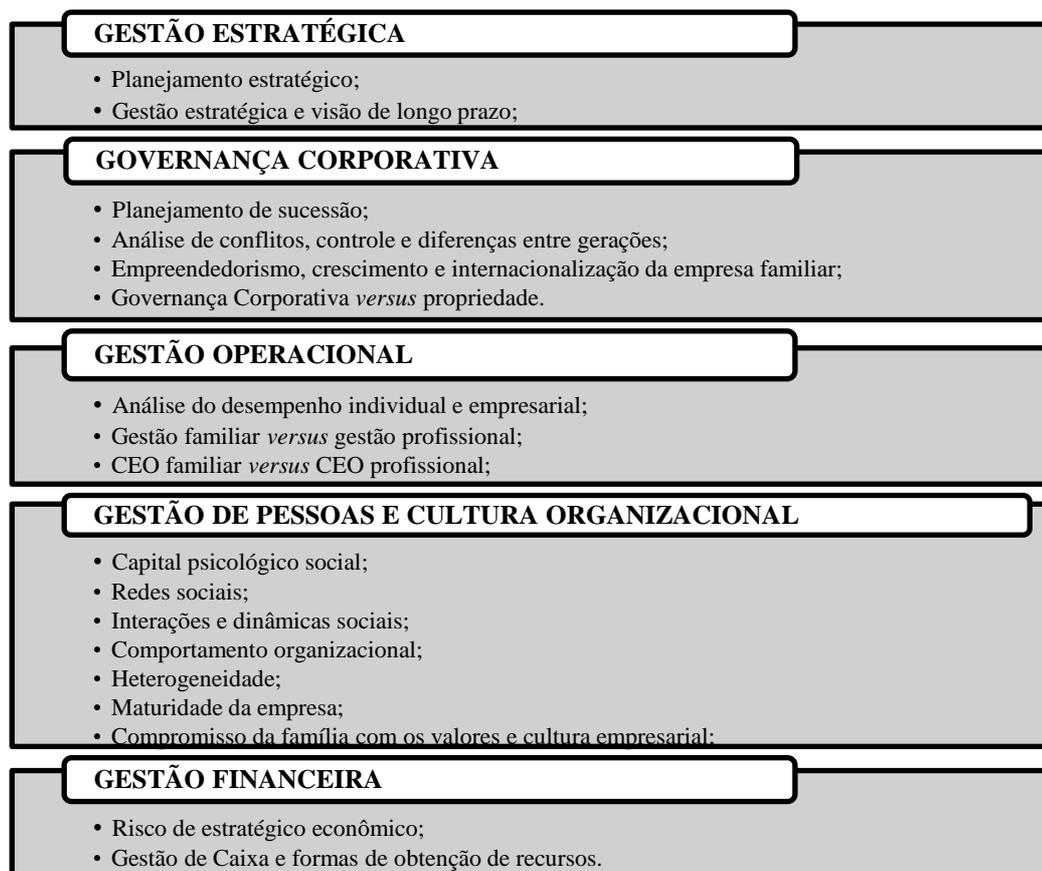
Diante disso, constata-se que a maioria dos artigos utiliza técnicas de coleta de dados mais usuais, como *surveys*, entrevistas e análises documentais, o que parece estar relacionado ao

escopo e às demandas das pesquisas aplicadas ao campo das ciências sociais, enquanto experimento e grupos focais foram empregadas com uma frequência menor.

4.4 Sugestão de estudos futuros

Analisando os artigos selecionados, observou-se que foram apresentadas diversas contribuições (teóricas e empíricas) e também limitações aos estudos sobre empresas familiares. Buscando colaborar com o desenvolvimento da área e auxiliar os pesquisadores a identificarem temas para estudos futuros, esta seção apresenta uma consolidação das principais lacunas de pesquisa identificadas nos artigos analisados. Neste sentido, são apresentadas na Figura 3 as principais lacunas identificadas nos artigos analisados, correlacionados com os blocos temáticos anteriormente identificados.

Figura 3 – Sugestões para pesquisas futuras



Fonte: elaborado pelos autores.

Foram destacadas apenas as lacunas e sugestões de estudos futuros que poderão contribuir com o avanço do conhecimento da gestão estratégica em empresas familiares. Sendo assim, sugestões como “ampliar a amostra de empresas investigadas” e “ampliar estudos empíricos”, apesar de terem sido mencionadas nos artigos estudados, foram desconsideradas nesta análise.

Discutidos os resultados obtidos com a realização deste metaestudo, no próximo capítulo são apresentadas as considerações finais dos autores.

5 CONCLUSÃO

Este artigo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: quais são as abordagens teóricas e metodológicas predominantes nos estudos de gestão estratégica em empresas familiares? Para responder a esta questão, foram estabelecidos 3 objetivos. O primeiro consistiu em verificar o

que foi publicado sobre gestão estratégica em empresas familiares no período entre 2010 e 2015. Para tanto, foi realizada a busca dos artigos por palavras chave (conforme relatado nos procedimentos metodológicos deste artigo) nas bases de dados *EBSCO Host* e *ISI Web of Knowledge*, sendo selecionados 39 artigos sobre essa temática. Com a análise dos artigos emergiram 5 blocos temáticos: gestão estratégica, governança corporativa, gestão operacional, gestão de pessoas e cultura organizacional e gestão financeira.

O segundo objetivo do artigo buscou identificar as abordagens teóricas e metodológicas utilizadas nesses estudos. No que se refere às abordagens teóricas, foram utilizadas a RBV, Teoria da Agência, Capacidades Dinâmicas, Teoria Comportamental, Teoria Institucional, Teoria Prospectiva, *Stewardship Theory*, Teoria da Firma e Teoria do Capital Social. Juntas, essas teorias suportaram 70,21% dos estudos analisados. Cabe ressaltar que 33,33% dos artigos analisados não utilizaram abordagens teóricas em suas pesquisas. Em relação às abordagens metodológicas, se observou uma leve tendência às pesquisas qualitativas (53,85%).

O terceiro objetivo do estudo consistiu em apontar sugestões de pesquisas futuras, com base nos artigos investigados. Para isso, foram analisadas as lacunas e sugestões de estudos futuros apresentados pelos autores dos artigos. As sugestões foram consolidadas e apresentadas na Figura 4. Espera-se que estas sugestões possam auxiliar os pesquisadores de gestão estratégica em empresas familiares a direcionarem os seus estudos.

Acredita-se que os objetivos estabelecidos para esta pesquisa foram alcançados, no entanto, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser destacadas. A primeira refere-se ao fato do estudo ter sido realizado apenas em publicações de língua inglesa ou espanhola. Seria interessante a realização desta análise em revistas e eventos brasileiros, buscando identificar o que vem sendo pesquisado sobre gestão estratégica em empresas familiares a nível nacional. Outra limitação diz respeito à análise exclusiva de artigos publicados em periódicos, desprezando as publicações em eventos científicos. Assim, sugere-se que pesquisas futuras realizem a análise de artigos disponíveis em outros *outlets*, além dos periódicos.

É importante ressaltar, ainda, que este estudo é resultado da seleção de artigos através de palavras-chave específicas em busca realizada no dia 23 de outubro de 2015. Como a ciência está em constante evolução, novos estudos podem ter sido publicados após esta data e não estão contemplados nesta análise. Dessa forma, pesquisas futuras, ainda que utilizando os mesmos procedimentos deste estudo, possivelmente encontrarão um quadro teórico distinto do aqui apresentado. Além disso, atualizar ou confirmar os achados por meio de pesquisa empírica junto a associações e pesquisadores que se ocupam da disciplina de empresas familiares apresenta-se, também, como uma possibilidade de avanço desta pesquisa.

Por fim, espera-se que este artigo seja uma contribuição para os pesquisadores interessados na temática de gestão estratégica em empresas familiares, apresentando um panorama das pesquisas já realizadas, bem como apontando alguns direcionamentos para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M. Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: a comparative analysis of family owned and nonfamily firms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1228, p. 1215–1228, 2012.
- AGUILAR, J. L. E.; LEMA, D. G. P. DE. La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión. **Cuadernos de Administración**, v. 24, n. 42, p. 295–313, 2011.
- ALTINDAG, E; ZEHIR, C.; ACAR, A.Z. Learning, Entrepreneurship And Innovation Orientations In Turkish Family-Owned Firms. **Emerging Markets Journal**, v. 1, p. 36-47, 2011.

- ARREGLE, L. *et al.* The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, p. 73–95, 2007.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BENNEDSEN, M.; PÉREZ-GONZALEZ, F; WOLFENZON, D. Do CEOs Matter? Working Paper. **Columbia and Stanford University**, 2010.
- BIRD, B. *et al.*. Family business research: The evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 337–350, 2002.
- BOYD, B.; HOLLENSSEN, S. Strategic management of a family-owned airline: Analysing the absorptive capacity of Cimber Sterling Group A/S. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 2, p. 70–78, 2012.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Espelho, Espelho Meu: Meta-estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da Década de 90. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002, **Anais... ANPAD**, 2002.
- CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, 249–26, 2005.
- CARR, J. C. *et al.* A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1207–1228, 2011.
- CHEN, Y. *et al.* A rational normative model of international expansion: Strategic intent perspective, market positions, and founder CEOs / family-successor CEOs. **Journal of Business Research**, p. 1–5, 2015.
- CHIRICO, F. *et al.* Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, p. 307–326, 2011.
- _____ ; SALVATO, C. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 169–181, 2008.
- CHRISMAN *et al.* The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1249–1262, 2013.
- _____ ; PATEL, P. C. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 976–997, 2012.
- _____ ; CHUA, J.H.; STEIER, L. An introduction to theories of family business, **Journal of Business Venturing**, p. 441-448, 2003.
- _____ ; _____ ; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005.
- _____ ; _____ ; _____. Defining the Business by Behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 1999.
- DE CLERCQ, D.; BELAUSTEGUIGOITIA, I. Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. **Journal of Family Business Strategy**, 2015.
- CUCCULELLI, M. *et al.* Owner-management, firm age, and productivity in Italian Family Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 2, p. 325–343, 2014.

- DASPIT, J. J.; LONG, R. G. Mitigating Moral Hazard in Entrepreneurial Networks: Examining Structural and Relational Social Capital in East Africa. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1343–1350, 2014.
- DE MASSIS, A. *et al.* Family Business Studies: An annotated bibliography. **Edward Elgar Publishing Inc**, 2012.
- DETIENNE, D. R.; CHIRICO, F. Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional wealth drives the threshold of Performance. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1297–1319, 2013.
- DRESCH, A.; LACERDA, D.P.; ANTUNES, J.A.V. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. São Paulo, Bookman, 2015.
- EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W.; ZELLWEGER, T. M. Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 347–368, 2012.
- _____. *et al.* Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1177–1203, 2013.
- EISENHARDT, K. Control Organizacional and Economic Approaches. **Management Science**, v. 31, p. 134-139, 1985.
- _____. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FERNÁNDEZ-ROCA, F. J. The strategies of the Spanish cotton textile companies before the Civil War: The road to longevity. **Business History**, v. 54, n. 7, p. 1023–1054, 2012.
- GEGA, E.; VUKAJ, H; ELMAZI, L. Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest of College students in Albania. **International Journal of Management Cases**, p. 290–297, 2011.
- GERSICK, K.E. *et al.* **Generation to generation: Life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.* Socioemotional Wealth and Business Risk in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. **Administrative Science Quarterly**. v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007.
- _____.; NUÑEZ-NIQUEL, M.; GUTIERREZ, I. The Role of Family Ties in Agency Contracts. **Academy of Management Journal**. v. 44, p. 81–95, 2001.
- HARRIS, D.; MARTINEZ, J.L.; WARD, J.L. Is strategy different for the family owned businesses? **Family Business Review**, v. 7, n. 2, 159-176, 1994.
- HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA M.F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. *et al.* Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 655-680, 2008.
- HOLT, D. T. Strategic Decisions Within Family Firms: Understanding the Controlling Family's Receptivity to Internationalization. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1145–1152, 2012.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, 69–95. 2009.
- JASKIEWICZ, P.; LUCHAK, A. A. Explaining Performance Differences Between Family Firms With Family and Nonfamily CEOs: It's the Nature of the Tie to the Family That Counts! **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1361–1368, 2013.

- JONES, O. *et al.* Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line. **Business History**, p. 37–41, 2013.
- KOTLAR, J. *et al.* Strategic reference points in family firms. **Small Business Economics**, v. 43, p. 597–619, 2014.
- _____; MASSIS, A. de. Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1263–1289, 2013.
- LANSBERG, I. **Succeeding generations: Realizing the dream of families in business**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1999.
- LIONZO, A.; ROSSIGNOLI, F. Knowledge integration in family SMEs: an extension of the 4I model. **Journal of Management & Governance**, p. 583–608, 2013.
- LOZANO, M. B. Strategic decisions of family firms on cash accumulation. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 461–467, 2015.
- LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, K. H. Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1149–1170, 2011.
- _____.; STEIER, L.; WRIGHT, M. Strategic entrepreneurship in family business. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, p. 285–306, 2011.
- MAHTO, R. V *et al.* Satisfaction with firm performance in family businesses. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 985–1003, 2010.
- MEMILI, E.; WELSH, D. H. B.; LUTHANS, F. Going beyond research on goal setting: a proposed role for organizational psychological capital of family firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1289–1297, 2013.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 201–223, 2010.
- _____.; _____. **Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 935–955, 2007.
- O'REGAN, N. O. *et al.* Strategic Thinking in Family Businesses. **Strategic Change**, v. 19, p. 57–76, 2010.
- PATEL, P. C.; CHRISMAN, J. J. Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 627, p. 617–627, 2014.
- PATEL, V. K.; PIEPER, T. M.; HAIR JR., J. F. The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 231–239, 2012.
- PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 2, n. 2, p. 26–32, 2012
- PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- POZA, E. J. **Family business**. Mason, OH: Thomson South-Western, 2007.

- RAMÍREZ, J. B. B.; GÓMEZ-BETANCOURT, G.; VERGARA, M. P. L. Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. **Estudios Gerenciales**, v. 27, p. 165–183, 2011.
- ROMERO, A. D. M. *et al.* Strategic orientations and their relationship with performance: a case os a Mexican family firm. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 1–21, 2014.
- SHARMA, P. An overview of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.
- _____; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. 25 years of Family Business Review: An outlook on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5–15, 2012.
- _____; _____; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. **Family Business Review**, 10, 1-36, 1997.
- _____; CHUA, J. H. Asian family enterprises and family business research. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, p. 641–656, 2013.
- _____; SALVATO, C. Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1199–1206, 2011.
- SINGAL, M.; SINGAL, V. Concentrated ownership and family firm performance: does family control matter? **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, p. 373–396, 2011.
- SOUZA, S. A. de; REINERT, J. N.; SPROSSER, R. L. Pesquisa brasileira em Administração: um meta-estudo em temáticas do período 2000-2009. In: II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2009, **Anais...** ANPAD, 2009.
- STEWART, A.; MINER, A.S. The Prospects for Family Business in Research universities. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, p. 3- 14, 2011.
- WARD, J. L. If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 887-895, 2006.
- WENNERBERG, K. *et al.* Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, p. 352–372, 2011.
- WRIGHT, M. *et al.* Family enterprise and context. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 1247–1261, 2014.
- YU, J. *et al.* Reading Institutional Perspectives from Entrepreneur Stories. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 183–195, 2013.