

BALANCED FAMILY BUSINESS (BFB): FRAMEWORK DE BALANCEAMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

CAMILLA CARVALHO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

CÍCERO LUIZ CARVALHO ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

BALANCED FAMILY BUSINESS (BFB): *FRAMEWORK* DE BALANCEAMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar é o tipo mais predominante de organização no mundo, responde por uma grande quantidade de empregos e volumes de negócios, bem como contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) dos países (BJUGGREN; JOHANSSON; SJÖGREN, 2011; BIRD; WENNBERG, 2014; BLOCK; SPIEGEL, 2013). São as empresas que geram maiores margens *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) e as que mais crescem em receita (CREDIT SUISSE, 2018).

No entanto, essas empresas enfrentam numerosos problemas, tais como a baixa qualidade das informações que inviabilizam o controle dos resultados; o baixo preparo das gerações seguintes em assumir seus papéis; e as brigas pela alocação de recursos financeiros e recompensas. Além disso, vale destacar que, nesses contextos é comum a presença de objetivos não econômicos, que se não estiverem bem definidos podem ocorrer situações em que haverá o uso de recursos da empresa para obter benefícios privados; nepotismo; favoritismo; e recompensa para membros da família tidos como incompetentes (KELLERMANN; EDDLESTON; ZELLWEGER, 2012; MACHADO, 2015; MILLER; MINICHILLI; CORBETTA, 2013; SIEBELS; KNYPHAUSEN-AUFESB, 2012). Davis e Tagiuri, já em 1989, ressaltavam que essas problemáticas eram eminentes, pois havia uma necessidade em tratar esse tipo de empresa de forma sistêmica e interdisciplinar, considerando que ela é um sistema que possui elementos que são: família, sócios e negócios. Que precisa ser tratado conforme o que o compõem.

O subsistema família relaciona-se a uma instituição antiga que tem como conceito um agrupamento de indivíduos que se unem em um mesmo ambiente que geram descendentes consanguíneos ou não. Os arranjos familiares existentes se relacionam de forma pluralizada, democrática e igualitária entre os gêneros, podendo ser hetero ou homoparental, biológico ou socioafetivo, ou seja, a família nesse contexto tem como papel um caráter instrumental de garantir os direitos dos que a compõem (LIMA, 2018). Assim, no ambiente familiar tratam-se temáticas como a hierarquia de constituição da família, de quais os papéis e a níveis de cada membro; posição de nascimento e relações de poderes. Além disso, torna-se relevante para a família compreender em qual momento do ciclo de vida familiar ela se encontra (CARTER; MCGOLDRICK, 1995). Outro ponto que cabe ser ressaltado, é sobre o pertencimento, que está relacionado com a inclusão de novos membros, por exemplo. Além disso, tem-se também a resiliência da família, que é a capacidade dessa família passar por algumas dificuldades e ficar mais fortalecida (WALSH, 2016). E por último, quanto ao senso de justiça, tem-se o equilíbrio da afetividade, a atenção, os bens materiais e o respeito. Considera-se também que todos aqueles aspectos influenciam nos outros subsistemas.

Já no contexto negócios, os assuntos estão relacionados as expectativas futuras da empresa por meio da definição das estratégias do negócio; o alinhamento entre os interesses da diretoria com os acionistas por meio da governança corporativa; o alinhamento para uma cultura de resultados; a orientação do capital intelectual dos membros da empresa; as relações de poder; e as tecnologias para otimização dos seus processos.

E por fim, tem-se o subsistema sociedade, que aborda sobre todas as questões societárias do negócio e patrimônio da família, tais como a distribuição de dividendos; parâmetros de enriquecimento; investimentos da sociedade; e constituição de *holdings* familiares que contempla toda a parte da governança jurídica (MACHADO, 2014). Nesse sentido, a pesquisa do Credit Suisse Research Institute (2018) e o estudo de Payne (2018) ressaltam que, devido esse contexto as empresas familiares estão envolvidas em um ambiente de alto nível de complexidade. E foi justamente nesse ambiente complexo e de mudanças

contínuas na área da administração, que emergiu o Balanced Scorecard (BSC). O BSC originou-se em um ambiente em que se valorizava apenas medidas financeiras, com o objetivo de tornar as empresas mais competitivas por meio da exploração dos seus ativos intangíveis (NORTON; KAPLAN, 1996).

Os estudos de Basco e Pérez Rodríguez (2009), abordam que os negócios familiares são considerados um sistema único que produzem melhores resultados se analisados pela completude dos seus elementos. Diante dessa realidade, as empresas familiares necessitam de ferramentas adaptadas para que os interesses da família também estejam assegurados. Nesse contexto, destaca-se o estudo de Craig e Moores (2005), em que usaram o BSC para as empresas familiares tendo como base as quatro perspectivas e em cada dimensão foi incluído o aspecto *Familiness* que avalia a influência da família no negócio por meio da cultura, poder e experiência. Os autores ressaltam que os valores familiares são cruciais para a criação e monitoramento das suas estratégias.

No entanto, a literatura aponta para a existência de outro subsistema, que é composto por indivíduos-chave, que são aqueles que atuam de forma decisiva nesses subsistemas, como por exemplo: o fundador, os filhos, a matriarca, as noras, os genros e os netos, por exemplo. E até o momento não foram encontrados estudos que considerassem todas essas perspectivas (sócios, família e *stakeholders*) em um único *framework*.

Assim, no presente estudo se propõe a inserção do subsistema “indivíduos-chave” no sistema “empresa familiar” tendo como embasamento a teoria dos *stakeholders*, que considera que as empresas são formadas pelas relações entre o grupo de indivíduos que podem afetar ou serem afetados por ela (FREEMAN, 2010; JONES, 1995; WALSH, 2016). Com isso, um fator relevante para o bem-estar desse *stakeholder*, considerou na pesquisa a compreensão de como ele se diferencia do *Self* em relação a sua família (BOWEN, 1985; NICHOLS; SCHWARTZ, 2010; KERR, 1981).

Outra teoria que embasa a proposta do presente estudo é a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), visto que há a necessidade da realização de uma análise sistêmica das empresas familiares, visando investigar os sistemas de natureza biológica, física ou sociológica, por exemplo (CAPRA; LUISI, 2014). Goel et al. (2012) e Zachary, Rogoff e Phinisee (2011) ressaltam a relevância da inclusão dos subsistemas de natureza psicológica e sociológica nas análises das empresas familiares considerando a influência da família no negócio e o negócio na família, pois existem poucos estudos que tratam a empresa familiar considerando essas perspectivas.

Assim, frente a esse contexto, as empresas familiares necessitam de um *framework* que vislumbre todos os seus subsistemas de forma integrada. Nesse sentido, o objetivo geral consiste em propor um *framework* de balanceamento das empresas familiares.

Nas duas últimas décadas houve uma evolução no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos voltados para as empresas familiares publicados em periódicos relevantes para área e para a gestão, provendo um acumulado de conhecimentos relacionados às características, comportamentos, performance e impacto da família nos negócios. No entanto, ainda é baixo o número de estudos que analisem a empresa familiar como um sistema de forma a apresentar as suas interações com seus elementos (NEUBAUM, 2018; ZELLWEGER et al., 2018). Dessa forma, depreende-se que haja um baixo conhecimento sobre a temática. Então, ao construir e testar teorias sobre empresas familiares se estará contribuindo de forma relevante para o campo acadêmico – auxiliando na compreensão da complexidade do campo; e empresarial – contribuindo para com a gestão dessas empresas, famílias e sociedades (BENAVIDES VELASCO; GUZMÁN PARRA; GARCÍA, 2011; PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014; XI et al., 2013; ZAHRA, 2016).

Ressalta-se ainda que, investigações dos fenômenos sobre a empresa familiar são relevantes no contexto mundial, devido a importância dessas empresas para o mercado

financeiro. Segundo o Credit Suisse Research Institute (2018), as empresas familiares têm superado o desempenho em mercados de ações, e um dos motivos do superior desempenho financeiro é o foco impulsionado para longo prazo. Outro ponto que merece destaque é que essas empresas são as que crescem mais rápido, o resultado do seu EBITDA é superior quando comparado com os das empresas não familiares.

Por tratar-se de uma pesquisa teórica, optou-se por expor a seção de metodologia antes das demais seções, visando um melhor entendimento do presente estudo.

2 METODOLOGIA

No contexto das posturas epistemológicas de pesquisa o presente estudo adequa-se ao tipo construtivista. Essa postura enfatiza o pesquisador como ator no processo de construção do conhecimento estabelecendo quais estruturas são mais adequadas a partir de sua vivência com o fenômeno em estudo (MIR; WATSON, 2000). A pesquisa ainda tem a postura de concepção no contexto de conhecimento-projeto, que é aquele que “é orientado pelo tipo de questionamento de pesquisa e pelo tipo de objetivo de pesquisa explicitado” (CRUZ; PEDROZO, 2008, p. 66). Ele possui objetivo contrário ao conhecimento objeto que visa descrever objetos do conhecimento, disciplina a disciplina (LE MOIGNE, 2001).

Quanto a proposta de desenvolvimento de um *framework*, Porter (1991) afirma que este tem como finalidade identificar propriedades relevantes que possibilitam desenvolver a solução de situações-problemas para as empresas.

Nas investigações de cunho construtivista o pesquisador tem um papel diferenciado, em que ele constrói a realidade daquele fenômeno vivenciando-o na prática (LE MOIGNE, 2003; KUAN; TSANG, 2001; MIR; WATSON, 2001). Na pesquisa, os pesquisadores vivenciam a realidade de empresas familiares por meio da implantação de modelos de governança e gestão com o objetivo de torná-las mais longevas, por meio de uma instituição que atua há 16 anos no segmento de consultoria voltado exclusivamente para empresas familiares, que já realizou mais de 600 projetos para esse tipo de empresa.

A pesquisa é caracterizada como qualitativa, a medida que busca a compreensão de um fenômeno de forma sistêmica e com foco na essência, tendo em vista os elementos que a compõem serem subjetivos, necessitando a análise dos contextos que o envolvem. Além disso, os estudos qualitativos fortalecem as pesquisas que buscam construir modelos e teorias (MALHOTRA, 2001; PATTON, 2002; FLICK, 2009).

Para identificar os elementos teóricos e práticos necessários para a construção do *framework* utilizou-se dois tipos de pesquisa: participante e bibliográfica. Quanto a pesquisa participante, os pesquisadores convivem diariamente com o campo em que estão investigando (DEMO, 2000).

Por fim, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como base para se construir os aspectos teóricos no desenvolvimento do *framework*. O direcionamento estava voltado para os conhecimentos relacionados a: Teoria dos *Stakeholders*; elementos da empresa familiar; gestão; governança corporativa; ciclo de vida da família; resiliência familiar; diferenciação do *self* e governança jurídica. As grandes áreas da ciência que contemplam o estudo são: direito, psicologia e administração. As principais fontes teóricas que contribuíram para a formulação do *Framework* estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Elementos teóricos

Subsistema	Tema	Autores
Stakeholders	Diferenciação do <i>Self</i>	Skowron e Freidlander (1998), Bowen (1985), Skowron e Shimitt (2003), Stanley e Shapiro (2009), Tuason e Friedlander (2000), Yousefi et al. (2009)
	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Freeman (1984), Hill e Jones (1992), Jones (1995), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell et al. (1997), Frooman (1999), Friedman e Miles (2002) e Reed et al. (2009)
Família	Ciclo de Vida da Família	Carter e Mcgoldrick (1995)
	Resiliência Familiar	Walsh (2016)

	Pertencimento	Hellinger (2001)
	Hierarquia	Hellinger (2001)
	Riqueza Socioemocional	Gómez-Mejia (2007)
Negócios	Gestão Estratégica	Sharma et al. (1997), Carlock e Ward (2001) e Leandro (2011)
	Influência da Família no Negócio	Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016), Irava e Moores (2010); Habbershon e Williamns (1999) e Frank et. al (2017)
	Sucessão	Kenyon-Rouviney e Ward (2004), Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012), e Le Breton-Miller et al. (2004)
	Estrutura Organizacional	Danco (1975), Davis e Tagiuri (1989), e McGivern (1989)
	Governança Corporativa das Empresas Familiares	Gersick e Feliu, 2014, IBGC (2015), Rossetti e Andrade (2012), e Mustakallio, Autio e Zahra (2002)
Sociedade	Holdings Familiar	Comparato e Salomão Filho (2014), Brasil (1976), e Silva e Rossi (2017).
	Holdings Patrimonial	Bianchini et al. (2014).
	Acordo de Sócios	Carvalhosa (2015) e Ribeiro (2008)
	Governança Jurídica	Coelho e Féres (2017) e Ferdinando (2013)

3 TEORIAS BASE DO MODELO

3.1 Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos *Stakeholders* foi destacada nos trabalhos de Freeman (1984), Hill e Jones (1992), Jones (1995), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell et al. (1997), Frooman (1999), Friedman e Miles (2002) e Reed et al. (2009).

Churchman (1968) e Ackoff (1970), foram também autores proeminentes na Teoria dos *Stakeholders*, considerando que os fenômenos sociais não poderiam ser analisados de forma isolada, mas sim como parte de um sistema que interagem entre si. Eles propunham que o *stakeholder* tem um papel participativo de otimização dos objetivos do sistema em que eles atuam, como também desempenhar ações relacionadas a solução de problemáticas.

Assim, têm-se que *stakeholders* são grupos de indivíduos estratégicos que podem afetar e serem afetados pela empresa que contribuem para a geração de lucro, desempenho e perpetuidade (FASSIN, 2012; FREEMAN, 2010; SCHRÖDER; BANDEIRA-DE-MELLO, 2011) ou seja, a Teoria dos *Stakeholders* considera que as empresas são formadas pelas relações entre o grupo dos indivíduos que podem afetar ou serem afetados por ela (FREEMAN, 2010; JONES, 1995; WALSH, 2016).

Para auxiliar na gestão das relações dos *stakeholders* e na sobrevivência dos sistemas capitalistas, também é papel da Teoria a busca pela investigação das questões, escolhas e valores éticos que levem a gerar benefícios a um grande grupo de indivíduos (POST; PRESTON; SACHS, 2002; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007).

No contexto das empresas familiares, Lansberg (1988) elencou quatro níveis de análise para os *stakeholders*. No primeiro nível de análise o foco é nos benefícios que os proprietários que atuam no negócio possuem, como: autonomia de decisão, poder, prestígio e reputação pessoal, desafio no trabalho, senso de pertencimento, o valor legado de continuar uma tradição familiar, e laços emocionais entre os seus membros (DOUGLAS; SHEPHERD, 2002; NAUGHTON, 1987; GIMENO et al., 1997; SHARMA; MANIKUTTY, 2005). O segundo nível de análise relaciona-se ao desempenho e eficácia organizacional da empresa, o que possibilita as demandas das partes interessadas do negócio, tais como: salário e segurança no emprego para os funcionários; crescimento nas vendas, crescimento dos funcionários, lucratividade e reputação da empresa; pagamento atempado aos fornecedores; e produtos e serviços inovadores, novos empreendimentos e produtos de qualidade para os clientes. O terceiro aspecto de análise refere-se à responsabilidade social e empreendedorismo social das empresas familiares, pois contextualiza como categoria de *stakeholders* abordados por Freeman (2010), a comunidade local, grupos políticos e governo. Esse contexto busca iniciativas sociais ou ambientais, financiamento e apoio a organizações sem fins lucrativos, por exemplo. E por fim, na quarta e última unidade de análise encontra-se

a família. Os estudos afirmam que o desempenho das empresas familiares são um conjunto de metas da família e do negócio (WARD, 1997). Essa perspectiva possui demandas como riqueza familiar, controle da família no negócio, continuidade do negócio, orgulho familiar, harmonia, relações de confiança, reputação familiar e senso de pertencimento.

Na teoria das empresas familiares têm-se o modelo dos três círculos que considera que a empresa familiar é composta por família, propriedade e negócios (GERSICK; FELIU, 2014). Nesse modelo há o mapeamento de sete tipos de stakeholders internos nas empresas familiares. São eles: Membro da Família não envolvido no negócio; Não membro da Família; Não membro da Família e acionista (não envolvido no negócio); Membro da Família, envolvido no negócio e acionista; Membro da Família, acionista e não envolvido no negócio; Não membro da família e acionista e Membro da Família e envolvido no negócio. Satisfazer os interesses desses *stakeholders* possui um incentivo maior, tendo em vista que os empreendedores das empresas familiares veem suas empresas como uma extensão do seu eu e de suas famílias, o que as torna mais empenhadas em buscar o alinhamento de interesses entre seus *stakeholders* (LANSBERG, 1988).

O capital social dessas empresas é mais forte devido as suas perspectivas transgeracionais. Por meio dos critérios de propriedade, emprego e família o modelo de três círculos diferencia os *stakeholders* interno nas empresas familiares, que podem estar desempenhando diferentes papéis simultaneamente. No entanto, deve-se considerar como o ambiente familiar influencia no desenvolvimento e ajuste do indivíduo, tendo em vista que se o ambiente familiar estiver com baixa coesão, elevados conflitos e baixa expressividade isso pode impacta no indivíduo (GEORGE, HERMAN, OSTRANDER, 2006).

3.2 Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) originou-se com os estudos de Bertalanffy, em 1976, em que buscava compreender os princípios que eram comuns nas ciências. Essa teoria considera aspectos dos conceitos do pensamento sistêmico e na generalização do modelo organicista, tendo em vista que o universo é considerado um organismos vivo, levando em conta que os fenômenos não podem ser analisados isoladamente e sim, como parte de um todo (COSTA, 2010; PINHEIRO; CREPALDI; CRUZ, 2010; VASCONCELOS, 2010).

Nesse sentido, os conceitos básicos da TGS são a globalidade, a não-somatividade, a homeostase, a morfogênese, a circularidade e a equifinalidade. A globalidade discorre que em um sistema o todo existe além das partes, no entanto as relações e interações entre as partes é o que dá coesão do sistema. Por outro lado, a não-somatividade estabelece que as partes do sistema precisam manter a sua individualidade, elas não são cumulativas. Já a homeostase refere-se ao processo de autoregulação que mantém o funcionamento dos elementos que compõem o sistema (CAPRA, 2006; VASCONCELLOS, 2010). A morfogênese é o processo em que os sistemas abertos possuem em absorver aspectos do meio externo que o compõem e modificar a forma da sua organização. Outro ponto é a circularidade que se caracteriza pela forma de interação entre as partes não acontece de forma linear. Por último, a equifinalidade considera que a forma de possuir um determinado resultado, não é única, existindo vários meios de se alcançar um resultado (GOMES et al., 2014; CAPRA, 2006; VASCONCELLOS, 2010).

Além desses conceitos, a TGS utiliza um outro elemento que surgiu com a Teoria Cibernética que é a retroalimentação ou *feedback* que assegura que as informações circulem entre os elementos do subsistema de forma que, se há algum equívoco ela retorna ao estágio inicial. A retroalimentação pode ser negativa, quando acontece a homeostase, ou seja, quando não há uma mudança no sistema; ou positiva quando o sistema se modifica para gerar um novo resultado diante do ambiente em que ele está inserido (VASCONCELLOS, 2010; MORIN, 2006; GRZYBOWSKI, 2010).

A interação entre os elementos de um sistema chama-se sinergia, quando há uma ausência denomina-se entropia e o sistema entra em desordem. Nos sistemas orgânicos, as alterações benéficas são absorvidas e as malélicas tendem a desaparecer e assim ocorre a homeostase e em seguida a morfogênese, de forma contínua (GOMES et al., 2014; CAPRA, 2006; VASCONCELLOS, 2010).

Dessa forma a abordagem sistêmica pode ser utilizada em diferentes contextos como: administração, psicologia, direito, engenharia, entre outros (CABRERA; COLOSI; LOBDELL, 2008; BRUCH, 2011). No contexto empresarial, a visão sistêmica possibilita analisar e estruturar problemas em que se apresentam de forma a identificar soluções de forma mais assertiva para a manutenção desse sistema, reduzindo a sua complexidade (BRUCH, 2011).

Nesta fase contemporânea, a partir do século XX, a visão sistêmica tinha características universalistas tendo em vista que um sistema auxiliava na compreensão tanto de uma fábrica quanto de um organismo vivo. Com isso originou-se diversas abordagens denominadas de sistemismo, sendo elas filosofia de sistemas, engenharia dos sistemas, análise dos sistemas, gestão e pesquisas empíricas (UHLMANN, 2006).

Na análise de sistemas, o planejamento de modelos estava voltado para a compreensão do todo em organizações complexas, como empresas e governos e as suas relações com os seus subsistemas, por meio da identificação das suas necessidades, da hierarquização e de sua decodificação para soluções em ambientes complexos (BRUCH, 2011; UHLMANN, 2006). Já a abordagem da gestão relaciona-se a com a utilização de um pensamento sistêmico considerando as partes e o todo na coordenação, elaboração das estratégias de empresas, governos e instituições para a permanência desses sistemas na sociedade. Por fim, têm-se a pesquisa empírica em que auxiliou na comprovação dos sistemas, no estabelecimento de normas e adequação dos modelos aos sistemas reais (UHLMANN, 2006).

No contexto das empresas familiares elas são empresas e com isso são sistemas e possuem elementos, como família, negócios e sócios. A compreensão desse fenômeno por meio de uma abordagem sistêmica torna-se relevante para solucionar problemáticas que são identificadas na literatura na relação entre os elementos ou subsistemas que a compõem como também a sua relação com o ambiente externo, que é a proposta do estudo.

3.2.1 Diferenciação do Self

Ainda no contexto das empresas familiares tem-se a teoria dos sistemas familiares que considera a família como uma unidade emocional e o indivíduo como parte desta. A teoria de sistemas familiares é uma adaptação da teoria geral de sistemas, já que se refere à família como sistema. Quando essa definição é aplicada à empresa familiar, considera-se que os relacionamentos humanos são motivados por duas forças: a individualidade que induz o indivíduo a se desenvolver de forma separada no pensar, agir e sentir por si próprio; e a proximidade e união que ele tem com a família criando laços e influenciando como ele se comporta com os outros (BOWEN, 1985; NICHOLS; SCHWARTZ, 2010; KERR, 1981).

Para explicar como ocorre a interação entre a individualidade e a proximidade, Bowen (1985) propôs oito fatores: diferenciação do *self*, processo emocional do sistema nuclear, processo de projeção familiar, processo de transmissão multigeracional, posição na fratria, corte emocional, triangulações e processo emocional social (NICHOLS; SCHWARTZ, 2010).

A presente pesquisa busca implementar a perspectiva do indivíduo no contexto das empresas familiares e como eles se comportam com as mudanças ambientais, para isso será analisado o fator diferenciação do *self* que, de acordo com Bowen (1985) é um fator chave para avaliar o funcionamento individual e familiar. Já a qualificação destes indivíduos tem como base os *stakeholders* interno da empresa familiar (SHARMA, 2001).

A diferenciação do *Self* é a capacidade do indivíduo diferenciar o sistema de pensamento do sistema emocional e preservar autonomia em situações de relações emocionais

Esse conceito relaciona-se com duas dimensões: ao nível intrapsíquico que é a capacidade de auto regulação, em que o indivíduo escolhe entre ser guiado pelo sistema emocional ou pelo sistema intelectual; e ao nível interpessoal que é a habilidade do indivíduo em preservar a sua autonomia no contato com o outro (SKOWRON; FRIEDLANDERS, 1998).

O contexto de diferenciação do *self* torna-se relevante na pesquisa, pois ele auxilia na compreensão do indivíduo que atua no sistema empresa familiar, mas não desconecta em relação aos subsistemas que a envolvem. Assim o indivíduo que obtém êxito no processo de diferenciação tem a capacidade de se diferenciar emocionalmente da sua família sem romper relações (JENKINS et al., 2005).

Com isso, orientar-se pelos sistemas que envolvem a empresa familiar torna-se um papel relevante na presente pesquisa.

4 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK

O conceito de empresa familiar foi identificado desde a década de 60, e desde então, apresenta característica evolutiva. A definição exata do seu conceito ainda é um desafio para a academia, tendo em vista a complexidade na sobreposição dos aspectos familiares e empresariais, e a influência de um com o outro (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2009). Para Lescura et al. (2009), a quantidade de conceitos sobre empresas familiares advém de considerar ou não a partir da segunda geração.

Assim, ao longo de todas as definições para empresa familiar tem-se um elemento constante que é a família, que são membros, que se envolvem na fundação, gestão e/ou continuidades de vários empreendimentos ao longo de um tempo (HAMILTON, 2013), ou seja, o sistema familiar engloba os subsistemas Família, Negócios e Sócios onde cada um possui suas características e objetivos (GERSIK et al., 1997).

A seguir, nas próximas subseções detalha-se cada subsistema do sistema familiar e apresenta-se as proposições teóricas do *framework*.

4.1 Família

Cartner e Mcgoldrick (1995) ressaltam que o subsistema família possui características diferentes dos outros subsistemas do sistema familiar, devido a sua dinâmica, como por exemplo, no modo de incorporar novos membros que é por meio do casamento, do nascimento ou da adoção.

A família é um grupo com interação entre si, que estabelece sua própria estrutura, ela pode ser considerada um subsistema que está em constante transformação e que oscila entre a constância e a necessidade de mudança (ANDOLFI et al., 1995). A Família é um grupo que resulta da união dos seus membros que precisa ser compreendida em um contexto social amplo, que possui regras e estruturas visando gerar um ambiente de vida e sentimento de pertença.

Um dos pontos críticos de uma família, principalmente com alto nível de estresse, é quando há transição no seu ciclo de vida, já que podem surgir disfunções e rompimentos. Nesse sentido reconhecer em qual estágio se encontra e seus pontos de estresses é relevante para a harmonia da família. Já quando há divórcio na família considera-se uma mudança crucial no *status* relacional, e tarefas emocionais precisam ser realizadas pelos membros que se divorciam. Essas famílias passam por duas fases adicionais, o divórcio e o pós-divórcio. Na fase do divórcio têm-se as fases de decisão de divorciar-se, planejar a separação, a oficialização da separação, e o próprio divórcio. Já o pós-divórcio é subdividido em dois tipos, aquele em que o progenitor com a custódia e outro sem custódia, que terão tratativas para adequar-se a nova realidade familiar (WALSH, 2016).

A terapia familiar, quando aplicada a empresas familiares, pode auxiliar na compreensão das interações família e negócios como um sistema incorporado a um ambiente maior. Pois, uma família compartilha tanto a vida profissional quanto a pessoal e os desafios

que isso acarreta impactará também na perenização da empresa quanto da família (DE ARAUJO; BUCHER-MALUSCHKE, PEDROSO; 2016).

Diante de toda essa dinâmica o sistema família sofre com situações adversas e a sua resposta e abordagens são cruciais para a viabilidade do funcionamento desse sistema e de seus membros. Nesse sentido, têm-se a resiliência familiar que é a capacidade da família, como um sistema funcional, resistir e se recuperar dos desafios e tornar-se ainda mais fortalecida (WALSH, 2016).

No contexto familiar, um dos aspectos mais complexos é o pertencimento, ou seja a possibilidade de a pessoa escolher sua qualidade e responsabilidade daquela família, nesse contexto não há laços por escolha, exceto o de casamento, e o que acontece quando há rupturas da aceitação dessa escolha (CARTNER; MCGOLDRICK, 1995). Hellinger (2001) afirma que, nos sistemas familiares existe uma hierarquia para iniciar o pertencimento em um sistema, que é denominada de ordem de origem que ocorre pela sequência cronológica do ingresso no sistema. Por essa razão que o primogênito tem precedência sobre o segundo filho e a relação conjugal sobre a relação paternidade ou maternidade. Nesse contexto do sistema familiar, se uma pessoa em posição posterior violou essa hierarquia, como o filho assumir responsabilidades do pai, por exemplo, gera disfunções no sistema e ele precisa voltar a ordem hierárquica normal.

As instituições familiares, com reuniões informais e formais promovem interações sociais e contínuas com diálogos colaborativos para os interesses da empresa e da sociedade, e isso leva a transferência e compartilhamento dos valores, normas e direcionamentos futuros da família. Assim, considera-se que os indivíduos que compõem uma família empresária e seus negócios permanecem incorporados dentro das instituições e seus contextos (KHANIN; TUREL; MAHTO, 2012; KOROPP et al., 2014).

Diante do exposto têm-se como proposição para o *framework* de balanceamento das empresas familiares que:

P1: Na análise do sistema familiar deve-se considerar o subsistema família visando torná-lo mais harmônico.

4.2 Negócios

As empresas familiares partem de um pressuposto que a sua performance é um ponto importante para a sobrevivência dos negócios. No entanto, performance nessas companhias possuem várias vertentes que incluem desde objetivos não financeiros a financeiros. Com isso, o desempenho está voltado para metas e estratégias que criem valor para os acionistas membros da família considerando a preservação do negócio e sua reputação.

Na seara de administração estratégica em empresas familiares encontram-se vertentes que abordam várias formas de execução. Um dos modelos de Administração Estratégica nas empresas familiares relaciona-se com a sustentabilidade da empresa familiar (MAZZOLA et al., 2008). Nesse contexto, é considerado os objetivos da família e da empresa que se convergem para que haja sustentabilidade, por meio de recursos, demandas, processos e operações que são desenvolvidos pela família e pela empresa de forma que estejam alinhados a sustentabilidade do sistema como um todo (STAFFORD et al., 1999; LEANDRO, 2011). Vale ressaltar que, nesse contexto não se considera aspectos da governança jurídica que envolve a empresa e os bens da família, como também os interesses que envolvem os *stakeholders* do sistema empresa familiar.

Na etapa de formulação da estratégia as empresas familiares possuem como influência a presença da dimensão sucessão, sendo um catalisador para o alcance de outros objetivos do negócio que é a sua perpetuação com sustentabilidade (SHARMA et al., 1997). A sucessão na visão de Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012) é a transferência de responsabilidades por meio da gestão de uma organização de uma geração mais velha para uma mais jovem.

Questões como mudança ou continuidade da propriedade, gestão, poder, distribuição de ativos e do papel da organização auxiliam à empresa a definir o grau de envolvimento de membros familiares e não familiares no processo sucessório (WEISER; BRODY; QUARREY, 1988). Miller, Steier e Le Breton-Miller (2003) ressaltam que se deve atentar também para o desempenho pós-sucessão, visto que o sucessor deve atender aos objetivos de negócio da família (SHARMA, 1997).

Carlock e Ward (2001) compartilha com a ideia de que o planejamento estratégico do negócio tem que estar alinhado ao da família. E nesse modelo os valores da família são conectados com a filosofia da empresa, o compromisso com as estratégias da empresa conecta-se com as da família, as visões de futuro são relacionadas, e a formulação dos planos também. O negócio da família, dessa forma, alcança um aprendizado organizacional que permite determinar as habilidades necessárias para ter uma operação eficiente que colabore com a continuidade do negócio de geração em geração. Com as estratégias elaboradas na empresa familiar o planejamento estratégico precisa adequar-se com recursos e capacidades próprias de forma que quando as novas gerações iniciarem no negócio os seus membros precisam continuar a se reinventar, inovar e aperfeiçoar os seus sistemas.

Na consolidação do controle e do cumprimento das estratégias deliberadas encontra-se como ferramenta de apoio a governança corporativa, que facilita o fluxo de informações de forma que gere confiança entre os membros, o monitoramento da estratégia estabelecida e o sentimento de pertencimento com a família e a empresa (GERSICK; FELIU, 2014). As estruturas de governança abrangem desde o sistema negócio, família e sócios, ela tem como função alinhar os interesses entre esses sistemas (IBGC, 2016).

Os mecanismos de governança na área da família são conselho de família, *Family office* e Protocolo de Família, que são orientados pelo Planejamento Estratégico da Família. O conselho de família tem a função de governar a família, propondo e monitorando as atividades definidas no âmbito da família, oriundas ou não do Planejamento Estratégico da Família. Ele auxilia a comunicação dos membros da família com outros órgãos de governança, elabora e atualiza o protocolo de família como também o planejamento estratégico da família. Acompanha a preparação dos membros da família para os negócios e/ou para serem sócios; cuida do legado da família, media conflitos, define diretrizes sobre responsabilidade social, faz parte do processo de sucessão e comanda o *Family Office* (IBGC, 2016).

Subordinado ao Conselho de Família têm-se a estrutura do *Family Office* ou Escritório da Família que tem como papel mais tático-operacional em de fato executar os planos deliberados no Conselho de Família, executar programas de desenvolvimento e formação dos membros familiares, organizar e divulgar a história da família, auxiliar o conselho de família na execução do acordo de sócios, auxiliar o conselho de administração na sucessão do negócio, preservar e disseminar os valores da família e administrar os ativos financeiros dos membros da família (IBGC, 2016).

Por fim, têm-se o protocolo familiar, que é um documento que direciona as condutas dos sócios e herdeiros. Nele são definidos direitos e obrigações, regras e condutas além de declarar os valores, princípios e visão de futuro das famílias envolvidas. A declaração desse protocolo propicia uma harmonização no contexto família e empresa tendo em vista que são expostas todas as expectativas que aquela família também tem com a empresa (IBGC, 2018).

A interação entre a família e o negócio faz com que a formulação da estratégia seja um processo dinâmico, pois conforme o trabalho de Post (1993), as organizações devem elaborar novas estratégias para cada geração que se incorpora à empresa, com a finalidade da manutenção de boas relações de trabalho, autonomia para os membros recém incorporados e para o sucesso da perpetuação do negócio.

Por fim, a estrutura de governança que assegura os direitos e deveres dos Sócios inicialmente é o Acordo de Sócios que regem temas como: compra e venda de ações; direito a voto; e poder nas assembleias de sócios. A assembleia geral é o órgão em que são tomadas as grandes decisões da empresa, em que são feitas as prestações de contas e tratado temáticas como aumentar ou reduzir o capital social, eleger ou destituir os conselheiros de administração, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da empresa e aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais, por exemplo (IBGC, 2016).

Com isso elaborar, executar e acompanhar as estratégias para tornar o negócio longo de forma que alcance os interesses além da própria empresa como os da família, dos sócios e dos *stakeholders* um dos objetivos do framework. Portanto, têm-se a seguinte proposição:

P2 – Na análise do sistema familiar deve-se considerar o subsistema negócio visando torná-lo mais efetivo.

4.3 Sócios

As sociedades familiares são o tipo mais antigo de organização que se conhece. Os vínculos familiares e a semelhança de objetivos fazem com que se iniciem esse tipo de sociedade (COELHO; FÉRES, 2017). No âmbito jurídico das empresas familiares contempla-se a governança jurídica que auxilia na prevenção e resolução de conflitos de natureza jurídica que possam surgir entre os sócios/familiares (COELHO; FÉRES, 2017; FERDINANDO, 2013). A governança jurídica tem como papel: criar, adequar e implementar medidas jurídicas de forma que haja uma prevenção contínua e planejada entre a empresa, família e sócios (FERDINANDO, 2013).

Um dos mecanismos de resolução de conflitos utilizado pela área jurídica são as sociedades em forma de *holding*. A *holding* é um tipo de sociedade criada para que seu objeto social seja a participação societária em outras sociedades, podendo ou não exercer controle sobre as mesmas (COMPARATO; SALOMÃO FILHO, 2014).

A característica da *holding* familiar relaciona-se na existência dos valores da família na sociedade e o desejo de perpetuação dos mesmos, pois quando há a ruptura desses valores, pode gerar situações inapropriadas na sociedade, que podem afetar as relações entre: os sócios, a família, os funcionários, os credores e os consumidores, levando a companhia até o encerramento das suas atividades. Com a existência da *holding*, as decisões podem ser amparadas por guias de orientação, para que eventuais dúvidas ou divergências pessoais possam ser mitigadas (SILVA; ROSSI, 2017).

O maior objetivo da *holding* é garantir o melhor retorno para os seus sócios e para as empresas em que participa, por meio da concentração da gestão dos negócios (LODI; LODI 2011). As *holdings* possibilitam a concentração das decisões mais relevantes que direcionarão todo o grupo, auxiliando na perpetuação dos valores da família na sociedade, alinhando os objetivos da família com os do negócio (SILVA; ROSSI, 2017).

As *holdings* familiares não são consideradas um tipo específico de *holding*, mas uma contextualização, elas podem ser puras ou mistas de administração ou organização. As *holdings* puras são aquelas que tem como finalidade exclusiva a participação no capital de outras sociedades, podendo ser conhecida também como sociedade de participação. Já as *holdings* mistas são aquelas que além da participação no capital das outras empresas há a possibilidade de exploração de alguma atividade empresarial (SILVA; ROSSI, 2017). Outra solução adotada no processo sucessório denomina-se a *holding* patrimonial, que além do perfil de empresa operacional, os membros podem colocar patrimônios pessoais nela. Vale ressaltar que, para fins de transferência aos herdeiros, isso dever ser feito aos poucos.

Outro mecanismo relevante nas questões societárias é o Acordo de Sócios, que tem como objetivo regular os direitos dos sócios, provendo uma estabilidade nas relações entre os sócios e no ordenamento jurídico nacional, conforme previsto no artigo 118 da Lei nº 6404/76 (BRASIL, 1976). No âmbito da *holding* familiar o acordo de acionistas é considerado um

acordo parassocial em que os sócios estabelecem suas próprias condições (CARVALHOSA, 2015; RIBEIRO, 2008). Para que se crie um tipo de *holding* familiar adequada, o planejamento societário é relevante. Esse planejamento refere-se à antecipação legítima, por meio da divisão do patrimônio empresarial e particular em vida pelos patriarcas. Isso reduz os custos sucessórios, além de definir as pessoas que irão ficar responsáveis pela gestão da *holding* (CARVALHOSA, 2015).

Portanto, no que se refere ao contexto societário de um sistema de empresa familiar precisa estar interagindo e fazer parte das decisões tomadas. Com isso têm-se a seguinte proposição:

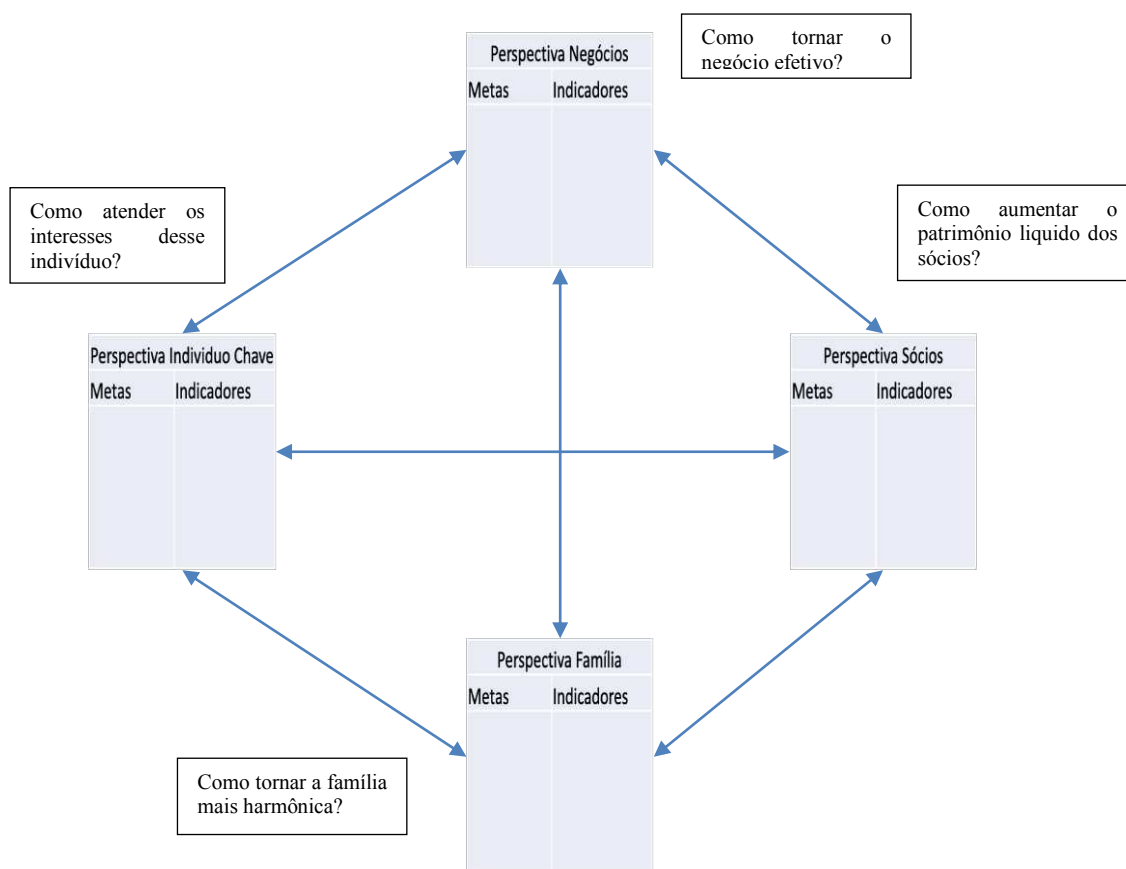
P₃ - Na análise do sistema familiar deve-se considerar o subsistema sócio visando aumentar o patrimônio líquido.

O equilíbrio nas famílias empresárias advém de um balanceamento entre as suas dimensões, buscando neutralizar cada aspecto interno ou externo que possa alterar sua estrutura. No entanto, o presente estudo destaca a existência de outro subsistema composto por indivíduos-chave, que são aqueles que atuam de forma decisiva no sistema familiar, como por exemplo: o fundador, os filhos, a matriarca, as noras, os genros e os netos, por exemplo.

P₄ - Na análise do sistema familiar deve-se considerar o subsistema indivíduo-chave visando atender os seus interesses.

Assim, com base nas proposições apresentadas, propõe-se um modelo de balanceamento para o equilíbrio nas famílias empresária, disposto na Figura 1.

Figura 1 - Balanced Family Business (BFB)



Nessa perspectiva os indivíduos-chave em uma empresa familiar são aqueles que exercem uma função decisória e influenciadora tanto nos negócios, na família como nas questões societárias. eles podem ser ou não da família. Nesse âmbito, é levado em conta aspectos relacionados a sua saúde física, mental e intelectual, que ao balancear esses aspectos os indivíduos atuam na família, nos negócios e sócios de forma mais efetiva.

No Quadro 3, tem-se o conceito e os papéis, funções e personas do Modelo BFB.

Quadro 3 –Balanced Family Business (BFB) – conceito, papéis, funções e personas

Perspectiva	Conceito	Papeis, funções e personas
Sociedade (Sócios)	Grupo de pessoas com o objetivo exercer profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. A sociedade é regulada de forma jurídica por meio de contrato societário, que envolve um modelo de governança corporativa entre as partes, com a visão de obtenção de lucro máximo e crescimento patrimonial . Também compreende terceiros, que em conformidade ao código civil, possuam direito de herança patrimonial.	Sócio executivo; Sócio investidor (particular, banco ou fundos); Herdeiro (a) e Esposo (a)
Negócio	É o empreendimento ou esforço de trabalho que é realizado pela família e seus colaboradores profissionais para produzir bens ou serviços com o objetivo de gerar valor para o cliente e ganhos financeiros efetivos . A empresa familiar possui características distintas e próprias, que são oriundas dos valores culturais do fundador e de sua família empresária.	Líder /chefe; Par; e Subordinado
Família	É a estrutura social que é constituída na relação de descendência (pai / mãe e filho(a) e seus desdobramentos, como também na relação de consanguinidade e adoção, (relação entre irmãos) e a relação de afinidade, que se dá através do casamento ou pela aliança. O maior objetivo da família é busca da harmonia entre os membros .	Avô / Avó; Pai / mãe; Filho (a); Neto (a); Tio (a); Primo (a); Cunhado (a); Sobrinho (a); Sogro (a); e Nora / Genro
Indivíduo-chave	Pessoa específica ou especializada que exerce um papel (cargo/posição) importante ou executa alguma espécie de função ou propósito de relevância, que exerce influência ou é influenciado pelas dimensões de: família, negócio ou relação societária.	Conselheiro externo; Conselheiro interno; Sócio; Diretor; Sucessor Gestor; Colaborador (funcionário); e Parente

Portanto, em um contexto sistêmico, em que se deve considerar a família, o negócios, os sócios e os indivíduos-chave, unir os objetivos financeiros e não-financeiros tem sido um desafio para as empresas familiares, carecendo assim, de um balanceamento entre as suas dimensões, buscando neutralizar cada aspecto interno ou externo que possa alterar sua estrutura. Ou seja, de uma ferramenta que vá além do controle da empresa, que os gestores à utilize para articular a estratégia do negócio; comunicá-la e alinhá-la as iniciativas individuais, interdepartamentais e organizacionais para alcançar um objetivo em comum, como é o caso do modelo BSC.

Poucos trabalhos abordam o BSC junto a empresa familiar, dentre eles se destacam o de Craig e Moores (2005, 2010) em que ele adicionou os aspectos relacionados ao *Familiness* de Frank et al. (2017) considerando aspectos de cultura, poder, experiência nas dimensões que contemplam o BSC. Segundo Craig e Moores (2010) as contribuições do BSC para as empresas familiares são: o desenvolvimento das competências essenciais do negócio com objetivos, medidas e metas definidos, para a família auxilia na comunicação entre os membros da família.

Além disso, outra contribuição é o alinhamento entre família e negócio o que possibilita que haja uma concordância entre a empresa familiar e as expectativas dos membros acionistas familiares (CRAIG; MOORES, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de propor um *framework* de balanceamento das empresas familiares adotou-se postura epistemológica do tipo construtivista e de concepção no contexto de conhecimento-projeto, fazendo uso de método qualitativo e dos tipos de pesquisa participante e bibliográfica. Como conclusão da pesquisa se disponibiliza um *framework* de balanceamento das empresas familiares, intitulado Balanced Family Business (BFB).

Como contribuições acadêmicas, no que se refere a Teoria dos *Stakeholders*, no contexto nacional ainda existem poucos estudos que aprofundam o conhecimento a nível

nacional, como também fazendo a junção entre o tema teoria dos stakeholders e BSC (RIBEIRO, 2016). As empresas familiares necessitam ter uma visão lógica de negócios, com foco na eficiência, no lucro e no *status* de mercado, como também na lógica familiar que é a unidade e continuidade e que sem essa visão, as empresas podem comprometer-se mediante a sua perpetuidade (JASKIEWICZ et al., 2016). Nesse sentido, Casillas, Díaz e Vasquez (2008) relatam que uma das maiores problematizações relacionadas às empresas familiares é a dificuldade de perpetuação do negócio, que normalmente está vinculada à sucessão entre as gerações da família controladora (CARLOCK; WARD, 2001) - 30% das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração e somente 10% chegam a terceira geração (DE MASSIS et al., 2014; D'AVENI et al., 2010; SIRMON, et al., 2010).

A Teoria dos Stakeholders, que considera que as empresas são formadas pelas relações entre o grupo de indivíduos que podem afetar ou serem afetados por ela (FREEMAN, 2010; JONES, 1995; WALSH, 2016), embasou a inserção do subsistema inserção “indivíduos-chave” no sistema “empresas familiares” que até então só considerava os subsistemas “família”, “sócio” e “negócio”,

Outro ponto é a análise das empresas familiares por meio de uma visão sistêmica, pois no seu caso para controlar aspectos internos e definição de estratégias as pesquisas precisam integrar todos os subsistemas que a compõem e não em visão fragmentada (CAPRA, 2006; DE ARAUJO; BUCHER-MALUSCHKE, PEDROSO, 2016; NICHOLS; SCHWARTZ, 2009). As pesquisas existentes até então, normalmente analisar o sistema familiar olhando os seus subsistemas de forma individualizada, ou no máximo, dois subsistemas em conjunto. Rodrigues e Mendonça (2006) ressalta que pouco ainda se fala sobre a empresa familiar como um sistema orgânico e muito menos na integração dos seus subsistemas e seus impactos. Além da dinâmica de funcionamento desses subsistemas de forma conjunta.

Como contribuição gerencial, disponibiliza-se um *framework* de balanceamento das empresas familiares em que o sistema familiar é visto como único e que produz melhores resultados, visto que é analisado pela completude de seus quatro subsistemas (família, sócio, negócio e indivíduo-chave).

REFERÊNCIAS

- ANDOLFI, M. et al. **O casal em crise**. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 1995.
- BENAVIDES VELASCO, C. A.; GUZMÁN PARRA, V. F.; GARCÍA, C. Q. Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 14, n. 2, p. 78–90, 2011.
- BIRD, M.; WENNBERG, K. Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 3, p. 421-436, 2014.
- BJUGGREN, C. M.; JOHANSSON, D.; SJÖGREN, H. A note on employment and gross domestic product in Swedish family-owned businesses: A descriptive analysis. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 362-371, 2011.
- BLOCK, J. H.; SPIEGEL, F. Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 4, p. 270-280, 2013.
- BLUMENTRITT, T.; MATHEWS, T.; MARCHISIO, G. **Game Theory and Family Business Succession : An Introduction**. *Family Business Review*, v. 26.n 51, Outubro, 2012.
- BRUCH, K. L. O contrato sob a abordagem da teoria sistêmica. **Cadernos de Direito**, v. 11, n. 21, p. 175-200, 2011.
- CABRERA, D.; COLOSI, L.; LOBDELL, C. Systems thinking. **Evaluation and program planning**, v. 31, n. 3, p. 299-310, 2008.
- CAPRA, F.; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2014.
- CARTER, B. et al. **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. Artmed. 2. Ed..1995.

CARVALHOSA, M. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar: estudos jurídicos**. Editora Saraiva, 2017.

COSTA, L. F. A perspectiva sistêmica para a clínica da família. **Psicologia: teoria e pesquisa**, p. 95-104, 2010.

CRAIG, Justin; MOORES, Ken. Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. **Family business review**, v. 18, n. 2, p. 105-122, 2005.

CRAIG, Justin; MOORES, Ken. Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 2, p. 78-87, 2010.

CREDIT SUISSE -RESEARCH INSTITUTE. **The CS Family 1000 in 2018 Thought**. Suíça: [s.n.]. 2018.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. **Family Business Review**, v. 2, n. 1, p. 47-74, 1989.

DE ARAUJO, T. RPP; BUCHER-MALUSCHKE, J. SNF; PEDROSO, J. S. Systemic principles in the study of family businesses. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 33, n. 2, p. 259-264, 2016.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v.5, n.1, 2014.

DE VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas, São Paulo: Papirus, 2010.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOUGLAS, E. J.; SHEPHERD, D. A. Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 26, n. 3, p. 81-90, 2002.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 164p.

FRANK, H. et al. Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.41,n.5, 2017.

FREEMAN, R. E. et al. **Stakeholder theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 3, n. 25, p. 88-106, 1984.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. Developing stakeholder theory. **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GERSICK, Kelin E.; FELIU, Neus. Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. **The SAGE handbook of family business**, p. 196-225, 2014.

GOEL, S. et al. Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. **Journal of Family Business Strategy**, v.3, n.2, 2012.

GOMES, Lauren Beltrão et al. As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. **Pensando famílias**, v. 18, n. 2, p. 3-16, 2014.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative science quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106-137, 2007.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas Familiares do Setor Moveleiro e Desenvolvimento local em Guarapuava – PR. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 16, n. 51, p. 749-769, 2009.

GRZYBOWSKI, Carlos Tadeu. Por uma teoria integradora para a compreensão da realidade. **Psicologia em estudo**, v. 15, n. 2, 2010.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family business review**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.

HAMILTON, E. **Entrepreneurship across generations: Narrative, gender and learning in family business**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2013.

HILL, Charles WL; JONES, Thomas M. Stakeholder-agency theory. **Journal of management studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.

HOLLAND, P. G.; BOULTON, W. R. Balancing the family and the business in a family business. **Business Horizons**, v. 27, n. 2, p. 16-21, 1984.

IBGC. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48p.

IRAVA, W. J.; MOORES, K. Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. **Journal of family business strategy**, v. 1, n. 3, 2010.

JASKIEWICZ, P. et al. To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 40, n. 4, p. 781–813, 2016.

JENKINS, S. M. et al. Differentiation of self and psychosocial development. **Contemporary Family Therapy**, v. 27, n. 2, p. 251-261, 2005.

JONES, T. M. Holder Theory: A and Economics. **Instrumental StakeSynthesis of Ethics Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-457, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **California Management Review**, v. 39, n., Fall, p. 53-79, 1996.

KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; ZELLWEGER, T. M. Article Commentary: Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1175-1182, 2012.

KHANIN, D.; TUREL, O.; MAHTO, R. V. How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family-Business Embeddedness Perspective. **Family Business Review**, v. 25, n. 4, p. 391–408, 2012.

KOROPP, C. et al. Financial Decision Making in Family Firms: An Adaptation of the Theory of Planned Behavior. **Family Business Review**, v. 27, n. 4, p. 307–327, 2014.

LEANDRO, Arnaldo Araya. **La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso**. 2011. Tese (Doutorado) - Universitat de València, 2011.

LIMA, E. C. D. A. Entidades familiares: uma análise da evolução do conceito de família no Brasil na doutrina e na jurisprudência. **Revista Jus Navigandi**, v. 23, n. 5383, 2018.

MACHADO, Flávia Costa. A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas. **Revista da AJURIS**, v. 41, n. 136, 2014.

MARTÍNEZ-ROMERO, M. José; ROJO-RAMÍREZ, Alfonso Andrés. SEW: Looking for a definition and controversial issues. **European Journal of Family Business**, v. 6, n. 1, 2016.

MILLER, D.; STEIER, L.; LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: Intergenerational change, succession and failure in family businesses. **Journal of Business Venturing**, v. 18, 2003.

MILLER, Danny; MINICHILLI, Alessandro; CORBETTA, Guido. Is family leadership always beneficial?. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 553-571, 2013.

MIR, R.; WATSON, A. Strategic Management and the Philosophy of Science: the case for a constructivist methodology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.9, p. 941-953, 2000.

MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S. A. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. **Family Business Review**, v. 15, 2002.

NAUGHTON, Thomas J. Quality of working life and the self-employed manager. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 2, p. 33-40, 1987.

NEUBAUM, Donald O. Family business research: Roads travelled and the search for unworn paths. **Family Business Review**, v. 31, p.259-270, 2018.

PAYNE, G. T. Reflections on Family Business Research: Considering Domains and Theory. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 167–175, 2018.

PINHEIRO, I. R.; CREPALDI, M. A.; CRUZ, R. M. Entendeu ou quer que eu desenhe?: transições familiares através da visão sistêmica. **Fractal : Revista de Psicologia**, v. 24, n. 1, p. 175–192, 2012.

PORTER, Michael E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.

POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SAUTER-SACHS, Sybille. **Redefining the corporation**: Stakeholder management and organizational wealth. Stanford University Press, 2002.

PRENCIPE, A.; BAR-YOSEF, S.; DEKKER, H. C. Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. **European Accounting Review**, v. 23, n. 3, p. 361–385, 2014.

REED, Mark S. et al. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. **Journal of environmental management**, v. 90, n. 5, p. 1933-1949, 2009.

RIBEIRO, A.M.A. **A gestão legal do patrimônio familiar**: aspectos empresariais e jurídicos. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

SCHRÖDER, L.; BANDEIRA-DE MELLO, R. Relacionamento entre empresa e stakeholders: um estudo de caso no setor eletroeletrônico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 148-168, 2011.

SCIASCIA, Salvatore; MAZZOLA, Pietro. Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. **Family Business Review**, v. 21, n. 4, p. 331-345, 2008.

SHARMA, P.; MANIKUTTY, S. Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 293-311, 2005.

SHARMA, Pramodita. Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. **Academy of Management meetings**. 2002.

SIEBELS, Jan-Folke; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo. A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 280-304, 2012.

SISODIA, Rajendra; WOLFE, David; SHETH, Jagdish N. **Firms of endearment**: How world-class companies profit from passion and purpose. Pearson Prentice Hall, 2007.

SKOWRON, E. A.; FRIEDLANDER, M. L. The Differentiation of Self Inventory: Development and initial validation. **Journal of counseling psychology**, v. 45, n. 3, 1998.

SKOWRON, Elizabeth A.; STANLEY, Krystal L.; SHAPIRO, Michael D. A longitudinal perspective on differentiation of self, interpersonal and psychological well-being in young adulthood. **Contemporary Family Therapy**, v. 31, n. 1, p. 3-18, 2009.

soluções. São Paulo: Thomson, 2008.

WALSH, Froma. A family developmental framework: Challenges and resilience across the life cycle. In: **Handbook of family therapy**. Routledge, 2016. p. 44-61.

XI, J. (MELANIE) et al. Mapping the field of family business research: past trends and future directions. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 1, 2013.

ZAHRA, S. A. Developing theory-grounded family business research: Some suggestions. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 3–7, 2016.

ZELLWEGER, T.M. et al. Social Structures, Social Relationships, and Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice Review**. 2018.