

CAPACIDADES DINÂMICAS E EMPRESA FAMILIAR: Uma Revisão Sistemática da Produção Acadêmica Internacional

MARTA CHAVES VASCONCELOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)
martacvasconcelos@hotmail.com

EDUARDO DAMIÃO DA SILVA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)
eduardo.damiao@pucpr.br

CAPACIDADES DINÂMICAS E EMPRESA FAMILIAR: Uma Revisão Sistemática da Produção Acadêmica Internacional

1. INTRODUÇÃO

Os negócios familiares são as formas mais comuns de organizações no mundo, especialmente entre pequenas e médias empresas. Algumas empresas familiares têm uma capacidade impressionante para alcançar a longevidade e manter uma vantagem competitiva por muitas gerações (WESTHEAD; HOWORTH, 2007). O envolvimento da família na gestão do seu próprio negócio é considerado um recurso único, o qual proporciona vantagem competitiva para as empresas familiares (BARNEY, 1991). Segundo Colbert (2004), os membros da família são considerados recursos únicos e difíceis de serem imitados. Para Habbershon e Williams (1999), o envolvimento da família (como recurso) pode gerar *familiness* um conjunto de habilidades e recursos idiossincráticos, que por sua vez pode ser tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

A abordagem de capacidades dinâmicas examina como a mudança empresarial é promovida e o novo valor é criado nas organizações ao longo do tempo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Existe um *gap* para compreender como o valor é gerado e repassado por meio das gerações, especialmente em mercados dinâmicos, ou seja, nos mercados em que o cenário competitivo muda rapidamente e as mudanças devem ser promovidos para sobreviver (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Embora, este tema tenha obtido destaque na academia nos últimos anos, ainda há grande interesse entre os pesquisadores para compreender o papel dos membros da família no crescimento e longevidade das empresas familiares. Dado que as empresas familiares não são homogêneas (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

Esta pesquisa tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Qual a contribuição do que foi produzido acerca de capacidades dinâmicas e empresa familiar para o desenvolvimento do conhecimento da área? O propósito é a realização de uma revisão sistemática, considerando a relevância de sua contribuição para o desenvolvimento do conhecimento científico. Dessa forma, contribui para a literatura sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar com uma exploração e conceitualização do processo por meio do qual as capacidades dinâmicas são geradas e administradas em empresa familiar permitindo criar valor ao longo do tempo.

Portanto, além de mapear o campo estudado podem ser esboçadas novas propostas de estudos originais e que possam trazer contribuições teóricas e práticas relevantes no campo em questão. Assim sendo, é objetivo deste estudo apresentar o mapeamento da produção acadêmica internacional sobre “Capacidade Dinâmicas e Empresa Familiar”. Este trabalho está organizado em 5 seções. Inicia-se com essa introdução. Segue-se com a revisão de literatura sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. Por seguinte apresenta-se a metodologia de pesquisa. Na sequência são apresentados os resultados e por fim as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta revisão de literatura explana-se os conceitos de capacidades dinâmicas e empresa familiar.

2.1 Capacidades dinâmicas

Os conceitos de capacidades dinâmicas são diversos e diferem conforme os autores. Alguns concentram a análise de capacidades dinâmicas nos aspectos internos da firma

(processos estratégicos e organizacionais). Outros autores associam a existência de capacidades dinâmicas ao dinamismo do ambiente (mudanças rápidas no ambiente). Há ainda outros que focam no desenvolvimento das capacidades, ou seja, nos mecanismos e dispositivos que configuram a existência de capacidades dinâmicas.

O trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) é considerado um dos precursores do conceito de capacidades dinâmicas. Essas são as habilidades da firma para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar rapidamente das mudanças no ambiente. O termo capacidades está relacionado com a administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências e adaptá-los às demandas ambientais. Já o termo dinâmica, refere-se à capacidade de renovar competências em um ambiente de rápidas mudanças. Eisenhardt e Martin (2000) consideram as capacidades dinâmicas como processos da firma que usam recursos para corresponder ou até mesmo criar mudanças de mercado. Ou seja, são produto da combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si, decisões estratégicas que criam valor para a firma dentro de mercados dinâmicos, por meio da utilização de recursos.

Zollo e Winter (2002) definem capacidades dinâmicas como padrões estáveis e aprendidos de atividades conjuntas que a organização sistematicamente utiliza para gerar e modificar rotinas operacionais a fim de aumentar a eficácia organizacional. Isto é, refletem a habilidade da organização de adaptar seus processos operacionais por meio de melhoria e desenvolvimento processual. Para que uma capacidade possa ser considerada dinâmica, a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Deve haver um padrão para que se confirme a existência de uma capacidade dinâmica (WINTER, 2003). Andreeva e Chaika (2006) associam capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera. Por meio de capacidades dinâmicas bem desenvolvidas a organização alcança melhores retornos, competitividade e apresenta melhor desempenho.

2.2 Empresa familiar

Dentre as várias formas de modelos administrativos as empresas familiares apresentam grande participação e importância frente ao quadro empresarial. Esse tipo de empresa tende a tornar o trabalho mais harmonioso e produtivo entre os membros da família (CENTURION; VIANA, 2007). Segundo Davis (1983), as empresas familiares são aquelas cuja política e direção de uma empresa, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família. As empresas familiares possuem características únicas capazes de gerar vantagens competitivas sobre as empresas não familiares. Segundo Habbershon e Williams (1999), as empresas familiares possuem vantagens por meio de seus recursos, estratégias e habilidades. Essas são mais prováveis de terem flexibilidade na sua estrutura e nos processos de decisões e são menos prováveis de terem monitoramento e controle formal. Assim sendo, podem ser mais propensas a desenvolverem inovações (HATAK et al, 2016).

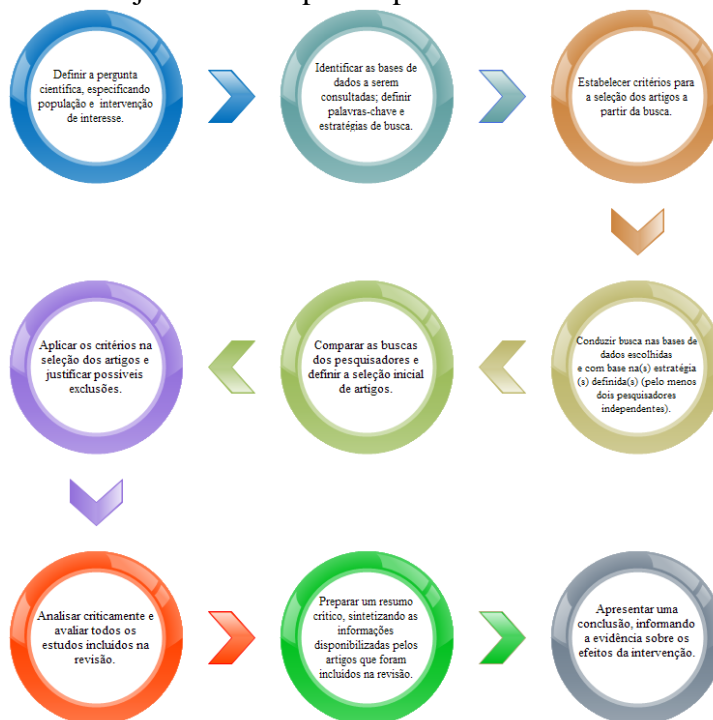
Segundo Habbershon e Williams (1999), o envolvimento da família proprietária na empresa, pode gerar *familiness*, esse é um importante traço distintivo que explica o comportamento estratégico das empresas familiares. A complexidade da gestão na empresa familiar é maior que na não familiar, pois existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência. As empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias; suas tradições e valores procedem de uma fonte comum. Cabe destacar que os valores e crenças são repassados para as futuras gerações e isso impacta no seu desempenho (SOUZA;

BRITO; ALVARELI, 2011). Uma das maiores preocupações das empresas familiares é a sua sobrevivência. Grande parte delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, quanto a escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado (RICCA, 2005). As forças concentram-se em explorar o nome, o poder e a glória da família. De acordo com Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), o fundador deve investir para que os seus descendentes tenham formações adequadas. É importante a delegação de tarefas para que os demais membros saibam desenvolver as atividades. O fundador precisa estar ciente de que não atuará na empresa para sempre, assim a sucessão da empresa deve ser definida o quanto antes de forma clara, pois se não o fizer a família pode acabar entrando em conflito e isso poderá prejudicar a empresa. Assim, uma sucessão mal resolvida pode acabar com o patrimônio de anos (CENTURION; VIANA, 2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa orientada ao paradigma epistemológico positivista, com a abordagem de natureza qualitativa. Do ponto de vista dos objetivos pode ser caracterizada como descritiva. Para alcançar o objetivo estabelecido no presente estudo, foi adotada a técnica de revisão sistemática de literatura. Essa possui uma seqüência de etapas pré definidas em que a metodologia é especificada com técnicas padronizadas e passíveis de reprodução. Além disso, a revisão sistemática de literatura busca identificar o “estado da arte” do tem em análise (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Figura 1- Planejando das etapas do processo de revisão sistemática



Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007).

Uma revisão sistemática de literatura busca responder diversas questões, tais como: Quem são os autores mais citados? Os autores são de quais países? Os autores são de quais universidades/institutos de pesquisa? Quais os principais periódicos? Quais são os principais temas e palavras chaves identificados? Quais os métodos e técnicas utilizados nos trabalhos?

A pergunta que direciona este estudo é: o que tem sido estudado no âmbito da administração sobre o tema “capacidade dinâmica e empresa familiar?” Para tanto, é fundamental que seja investigado o fluxo de informação entre os pesquisadores. A coleta e análise de dados seguiram as seguintes etapas:

1. Definiram-se as expressões a serem utilizadas nos mecanismos de busca. Os termos foram: “*dynamic capabilities AND family influences*”; “*dynamic capabilities AND family business*” e “*dynamic capabilities AND family company*”, essas foram pesquisadas nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos. A estratégia de busca adotada foi “AND”, dessa forma buscaram-se os dois termos sempre juntos. Cabe destacar que optou-se por três combinações de palavras-chave (sinônimos para o termo) na tentativa de identificar maior quantidade de artigos que abordam o tema.

No Quadro 1, pode-se observar a similaridade semântica dos termos selecionados para busca. O índice varia de 0 – 1, sendo 1 o valor mais elevado de similaridade. Essa similaridade foi calculada com base *Stanford WebBase*.

Quadro 1 – Similaridade semântica dos termos de busca

Termos de busca	<i>dynamic capabilities AND family influences</i>	<i>dynamic capabilities AND family business</i>	<i>dynamic capabilities AND family company</i>
<i>dynamic capabilities AND family influences</i>	1,0	0,7681	0,7607
<i>dynamic capabilities AND family business</i>	0,7681	1,0	0,9026
<i>dynamic capabilities AND family company</i>	0,7607	0,9026	1,00

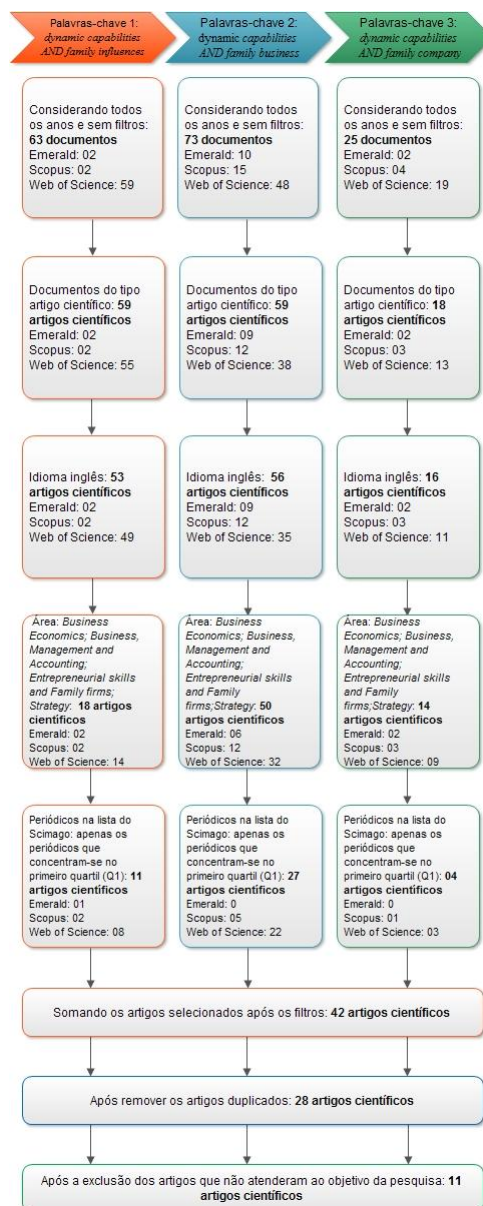
Fonte: Criado pelos autores, 2016.

2. Iniciou-se a procura nas seguintes bases de dados: *Emerald, Scopus e Web of Science*. As mesmas foram escolhidas em virtude da multidisciplinaridade de trabalhos e referências, sendo todas internacionais. Os filtros foram os seguintes: Período: todos os anos. A escolha em não delimitar uma série temporal das publicações nas bases de dados, tem como justificativa levantar as principais publicações que abordam o tema em análise. Tipo de documentos: artigos científicos. Idioma: inglês. Área: *Business Economics; Business, Management and Accounting; Entrepreneurial skills and Family firms; Strategy*. Classificação dos periódicos na lista do Scimago: apenas os periódicos classificados no primeiro quartil (Q1), ou seja, os 25% mais citados. Os critérios anteriormente definidos foram estabelecidos em todas as bases de dados utilizadas.

3. Por fim, foi realizada a análise dos resultados e apontadas as principais contribuições.

Logo foram indexados 41 artigos que apresentaram resultados satisfatórios quanto aos filtros utilizados. Por seguinte, removeram-se os artigos duplicados, conseqüentemente restaram 28 artigos. Após a leitura dos resumos e palavras-chave dos artigos foram selecionados 11 do total encontrado, pois melhor atenderam aos critérios especificados. A pesquisa nas bases de dados foi realizada no mês de setembro do ano de 2016.

Figura 2 - Processo dos determinantes da revisão sistemática de literatura.



Fonte: criado pelos autores, 2016.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, os quais estão divididos em 2 partes: a análise bibliométrica e a análise sistêmica.

4.1 Análise Bibliométrica

No presente estudo foram indexados 11 artigos que apresentaram resultado positivo para a filtragem adotada. O detalhamento dos trabalhos apresentados e analisados no estudo é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Total de artigos publicados por ano de publicação

Título do artigo científico	Autores	Ano de publicação	Periódico	Nº de citações	Base de dados
-----------------------------	---------	-------------------	-----------	----------------	---------------

Knowledge accumulation in family firms - Evidence from four case studies	Francesco Chirico	2008	International Small Business Journal	116	Web of Science
Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms	Francesco Chirico e Carlo Salvato	2008	Family Business Review	196	Scopus e Web of Science
Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture	Francesco Chirico e Mattias Nordqvist	2010	International Small Business Journal	140	Scopus e Web of Science
Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences	Wennberg, Karl; Wiklund, Johan; Hellerstedt, Karin; Nordqvist, Mattias	2011	Strategic Entrepreneurship Journal	63	Web of Science
Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth	Lorraine M. Uhlaner; André Van Stel; Valérie Duplat e Haibo Zhou	2013	Small Business Economics	30	Scopus e Web of Science
Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	Alfredo De Massis; Federico Frattini e Ulrich Lichtenthaler	2013	Family Business Review	168	Web of Science
Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies	Carmen Galluccia; Rosalia Santullia e Andrea Calabrò	2015	Journal of Family Business Strategy	06	Web of Science
Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms	Esra Memili; Hanqing Chevy Fang e Diane H.B. Welsh	2015	Management Decision	01	Web of Science
Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses	Yong Wang	2016	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	00	Emerald e Scopus
Innovation through tradition: Lessons from Innovative family business and directions for future research	Alfredo De Massis; Federico Frattini; Antonio Messeni Petruzzelli e Mike Wright	2016	Academy of Management Perspectives	09	Web of Science
Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment	Isabella Hatak; Teemu Kautonen; Matthias Fink e Juha Kansikas	2016	Technological Forecasting and Social Change	03	Web of Science

Fonte: Criado pelos autores, 2016.

O maior percentual dos artigos selecionados, 64% constam na base de dados da *Web of Science*. Cabe destacar que 25% dos artigos estão indexados na *Scopus* e *Web of Science*, ou seja, os artigos constam nas duas bases. E 9% dos artigos constam na *Emerald e Scopus*. Os periódicos *Family Business Review* e *International Small Business Journal* possuem os

maiores percentuais de artigos publicados, 18% cada periódico, os demais periódicos contam com 9% de publicação. Identificou-se que o maior percentual de pesquisadores, 22% pertencem a instituições que estão localizadas na Itália, seguidos pelos Estados Unidos da América, Suécia e Reino Unido, 12% respectivamente cada país. As palavras mais citadas nos artigos em análise (considerou-se o título, *abstract* e palavras chave), são: *family* (86 vezes), *firm* (59 vezes), *innovation* (36 vezes), *dynamic* (28 vezes), *business* (27 vezes), *capability* (25 vezes), *value* (21 vezes), *knowledge* (18 vezes) e *research* (18 vezes). Para realizar a nuvem de palavras utilizaram-se os seguintes filtros: eliminação de palavras em comum, remoção de números e derivativos.

A partir do levantamento dos artigos em análise é possível observar que a maior proporção é de estudos quantitativos, representando 55% dos artigos analisados. Percebe-se a constante utilização de procedimentos técnicos como regressão por mínimos quadrados ordinários e regressão múltipla com dados em painel e efeito fixo. Quanto aos estudos qualitativos representam 45% dos artigos analisados, sendo perceptível o uso de estudo de caso múltiplo (Quadro 3).

Quadro 3 – Abordagem metodológica

Título do artigo científico	Abordagem da Pesquisa	Objetivos da Pesquisa (metodológicos)	Procedimento Técnico
Knowledge accumulation in family firms - Evidence from four case studies	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso múltiplo
Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms	Qualitativa	Exploratória	Teórico
Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso múltiplo
Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences	Quantitativa	Descritiva e Explicativa	Regressão por mínimos quadrados ordinários
Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth	Quantitativa	Descritiva e Explicativa	Regressão por mínimos quadrados ordinários
Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	Qualitativa	Descritiva e Exploratória	Teórica
Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies	Quantitativa	Descritiva e Explicativa	Regressão múltipla com dados em painel e efeito fixo
Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms	Quantitativa	Descritiva e Explicativa	Regressão múltipla com dados em painel e efeito fixo
Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses	Quantitativa	Descritiva e Explicativa	Análise fatorial confirmatória e exploratória e regressão linear
Innovation through tradition: Lessons from Innovative family business and directions for future research	Qualitativa	Descritiva	Estudo de caso Múltiplo

Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment	Quantitativa	Descritiva e Explicativa	Regressão por mínimos quadrados ordinários
--	--------------	--------------------------	--

Fonte: Criado pelos autores, 2016.

4.2 Principais contribuições dos estudos

Nesta etapa desta pesquisa buscou-se classificar os estudos segundo as dimensões epistemológicas. O conceito de epistemologia possui pelo menos três vertentes, a epistemologia pode ser tratada como teoria do conhecimento (relação entre sujeito e objeto no ato de conhecer), teoria da ciência (resposta aos rápidos avanços científicos) e como filosofia do conhecimento ou filosofia da ciência (estuda os fundamentos, pressupostos e implicações filosóficas da ciência) (FARIA, 2014). Neste estudo a epistemologia foi conceituada como estudo do conhecimento, o qual tem como foco o saber científico, tecnológico, cultural e filosófico. Cabe destacar que as dimensões epistemológicas possuem elementos em comum, porém esses são específicos em cada dimensão, ou seja, a atuação de um elemento em determinada dimensão é diferente da atuação desse mesmo elemento em outra dimensão, as relações dos elementos entre si, também são diferentes em cada dimensão epistemológica (FARIA, 2014).

A matriz epistemológica utilizada neste estudo é a mesma proposta no estudo de Faria (2014) assim, são sugeridas seis dimensões: positivismo, pragmatismo, funcionalismo, estruturalismo, fenomenologia e materialismo histórico. Segundo Faria (2014) no positivismo o conhecimento científico encontra-se em uma relação de causa e efeito. As características invariáveis estão disponíveis para a experiência sensorial e são encontrados pela sua observação da repetição em um conjunto de objetos de investigação. As leis gerais universais regem a observação do fenômeno. A realidade é objetiva e exterior ao pesquisador, assim, o pesquisador precisa abandonar os seus conhecimentos prévios e observar a realidade de maneira objetiva.

No pragmatismo o conhecimento científico se constrói a partir da verificação de sua possibilidade de aplicação prática. A realidade concreta aparece para o pesquisador a partir de problemas práticos que podem ser solucionados. As crenças do senso comum devem ser destruídas por meio do conhecimento científico, pois as hipóteses científicas estão sempre em prova (FARIA, 2014). No funcionalismo todos os elementos que compõem um sistema social possuem uma função determinada dentro do sistema. Assim, busca-se saber de que maneira os elementos se relacionam entre si, e qual a função de cada um desses. A realidade e as funções sociais aparecem imediatamente para o pesquisador. A subjetividade do pesquisador deve ser deixada de lado para realizar o desenvolvimento do conhecimento científico (FARIA, 2014).

De acordo com Faria (2014) no estruturalismo o conhecimento da realidade está nas relações e não nos elementos, na estrutura e não nos fenômenos, na totalidade e não nas partes. O conhecimento deve ser construído pelo sujeito, ao compreender as relações entre os elementos até obter o sistema total. A estrutura é um modelo reduzido da realidade. Na fenomenologia o conhecimento se produz a partir de uma rede de significados, que permite chegar a essência do fenômeno, o conhecimento é construído por meio da reflexão. Existem diversos níveis de realidade, assim, busca-se o mais profundo. O importante é refletir sobre a essência do objeto (FARIA, 2014). No materialismo histórico o conhecimento decorre de uma interação entre o real concreto e do real pensado (abstração). O conhecimento científico se constitui a partir da superação da aparência e a essência do objeto sob investigação, resulta da interação entre objeto e sujeito. É necessário ir além da aparência, para chegar a essência do objeto são necessárias uma série de abstrações. A totalidade absoluta do mundo nunca poderá ser compreendida pelo pesquisador (FARIA, 2014).

Após o conhecimento da matriz epistemológica sugerida por Faria (2014), optou-se em classificar os estudos de acordo com a mesma, essa matriz auxilia a compreender como o conhecimento é construído ou produzido e qual o processo da construção ou produção. Identificou-se que a maior parte dos estudos (82%) estão classificados na dimensão epistemológica positivista, os demais estão na dimensão epistemológica funcionalista.

Posteriormente, optou-se por agrupar os artigos conforme o foco com que tratavam a relação entre capacidades dinâmicas e empresa familiar. As linhas temáticas foram determinadas pela análise de conteúdo agrupado em cada artigo e pelo critério de semelhança temática conjunta por área temática para o estabelecimento das categorias de análise. Conforme a Tabela 1, as linhas temáticas são: cultura organizacional, inovação e acumulação de conhecimento.

Tabela 1 – Classificação dos artigos por linha temática

Linha Temática	Quantidade de artigos científicos
Cultura Organizacional	4
Inovação	4
Acumulação de Conhecimento	3

Fonte: Criado pelos autores, 2016.

Cultura Organizacional – os artigos que compõe esta categoria estão voltados essencialmente para a transferência de costumes, valores e cultura por meio das gerações em empresas familiares. Os estudos na área de empresas familiares evidenciam que há uma diferença fundamental entre empresas familiares e não familiares, os decisores familiares têm poder e legitimidade para tomar decisões de acordo com suas particularidades, o que torna os efeitos de conhecimentos mais evidentes. A empresa familiar marca um contexto organizacional no qual as interações sociais entre seus membros não só criam conhecimento mais valioso, mas também são mais propensos a acumular e reter o conhecimento criado dentro da organização (MEMILI et al, 2015).

Galluccia; Santullia e Calabròb (2015) realizaram uma pesquisa com 114 empresas familiares na indústria de vinho, no período de 2005 a 2010. Os autores identificaram que o envolvimento de membros da família na gestão da empresa contribui positivamente no retorno das vendas. Empresas que utilizam o nome da família como estratégia de marca têm influencia na taxa de retorno e crescimento das vendas. A marca corporativa é importante, pois apresenta a reputação da empresa para os consumidores, assim o nome da família deve ser representativo para os consumidores se identificarem com ele. A estratégia da marca no produto associado à embalagem são fatores cruciais que fornecem informações úteis, mas muitos consumidores buscam informações nos *sites* da empresa, além das informações contidas nas embalagens, pois a comunicação *on-line* é mais completa. Por meio das capacidades dinâmicas é possível transmitir o histórico, valores e identidade da empresa familiar, essa é uma forma de transformar o envolvimento da família em uma fonte de vantagem competitiva capaz de impactar o desempenho da empresa.

A pesquisa realizada por Chirico e Nordqvist (2010) buscou identificar como a cultura das empresas familiares impacta na relação entre conhecimento, capacidades dinâmicas e desempenho empreendedor. A pesquisa foi realizada em duas empresas familiares da Itália e duas empresas familiares privadas da Suíça, durante os anos de 2005 e 2006. Foi identificado que o conhecimento e a cultura organizacional são facilitadores e inibidores do processo de recombinação de recursos, por meio do qual o desempenho empresarial é facilitado e o valor transgeracional é criado para ser parcialmente reinvestido no conhecimento. A principal contribuição é que qualquer capacidade contém componentes dinâmicos e estáticos que podem levar à mudança ou inércia, respectivamente em face de ambientes em mudança. À

medida que o ambiente muda, adaptações organizacionais tornam-se mais necessária e os padrões e comportamentos passados são menos apropriados. Uma empresa com cultura aberta que promove a ação empreendedora afeta positivamente a recombinação de recursos internos e externos. Quando o envolvimento da família significa níveis estáveis de conhecimento e uma cultura fechada a empresa não é capaz de promover mudanças e gerar valor ao longo do tempo. O paternalismo parece levar à inércia familiar e impedir o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e novas estratégias empresariais. Os membros das empresas familiares devem desenvolver capacidades dinâmicas empreendedoras para adquirir e combinar novos recursos além dos existentes e assim apoiar as relações abertas para fomentar a criatividade. Isto é de vital importância no desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas para modernizar a organização.

A pesquisa de Memili; Fang e Welsh (2015) foi realizada com 285 empresas familiares e não familiares (empresas que eram gerenciadas por membros da família e na geração posterior passou a ser gerenciada por membros externos à família) de capital aberto dos Estados Unidos da América, o período de análise foi de 2002 a 2006. Os autores descobriram que a empresa familiar gerida pela segunda ou geração posterior exibe níveis mais baixos de capacidades de criação de valor em comparação com as empresas não-familiares, enquanto que não há diferença entre empresa familiar de primeira geração e empresas não familiar. Os autores também descobriram que as empresas familiares com membros da família de primeira geração possuem maior capacidade de apropriação de valor do que as empresas não familiares, ao passo que não há diferença significativa na apropriação de valor entre as empresas familiares de última geração e as não familiares. Ou seja, as empresas familiares com membros da primeira geração são mais bem sucedidas do que com membros da família de segunda ou geração posterior, tanto na criação de valor como na apropriação de valor. Tal fato pode ser justificado que depois de um nível ótimo de riqueza ter sido alcançado ao longo das gerações os membros da empresa familiar pertencentes à segunda ou geração posterior preferem buscar os benefícios privados de controle ao invés de objetivos econômicos como a rentabilidade em inovações.

No estudo de Wennberg et al (2011) foram analisadas 3.280 empresa familiares Suecas, durante o período de 1997 a 2007. O objetivo foi analisar as implicações de transferência da gestão da empresa familiar por membros da família *versus* membros externos. Foi identificado que a sobrevivência parece ser menor para empresas transferidas externamente e seu desempenho é também mais variável. Muitas empresas familiares parecem garantir o desempenho ao longo prazo quando mantêm membros da família na gestão. Tal fato pode ser justificado, pois as famílias tendem a ter uma orientação de longo prazo, ou seja, um compromisso contínuo (empreendedorismo prolongado).

Inovação – nesta categoria a ênfase é dada em inovação em empresas familiares mostrando como o empenho da família é uma característica distintiva das empresas familiares e a relação entre inovação e desempenho da firma. Inovação tecnológica em empresas familiares é uma área de pesquisa relevante e promissora, porque há fortes razões teóricas para acreditar que os antecedentes e os efeitos da inovação tecnológica são diferentes em empresas familiares e não familiares. Primeiro, os diferentes tipos de proprietários podem diferir em horizontes de investimento, aversão ao risco, planos de diversificação, estrutura de propriedade da empresa é suscetível de afetar a inovação e inovação tecnológica. Esse tema é altamente relevante, pois há crescentes evidências de que as empresas familiares utilizam inovação para alimentar a sua vantagem competitiva e superar as crises econômicas e financeiras (DE MASSIS; FRATTINI; LICHTENTHÄLER, 2013).

O trabalho de Uhlaner et al, (2013) foi realizado em empresas familiares holandesas, com informações referente aos anos 1999, 2000 e 2002. Como resultados identificaram que a inovação de processo é de natureza tácita, assim as mudanças são mais profundas nos

sistemas e estrutura das organizações, conseqüentemente são mais difíceis de serem copiadas. Já a inovação de produto está suscetível aos concorrentes, pois existe a possibilidade de engenharia reversa. Para haver crescimento nas vendas é necessário que a empresa tenha técnicas de *marketing*, de produção, canais de distribuição de forma rápida e flexível, às vezes o envolvimento dos colaboradores pode atrasar esse processo, pois em alguns casos apresentam-se resistência as mudanças. As pequenas empresas que relataram a inovação (produto e processo) são mais propensas a aumentar o crescimento das vendas do que as médias empresas. Isso pode estar relacionado aos processos burocráticos, tendo em vista que empresas de médio porte são mais burocráticas do que as pequenas empresas. O estudo confirma o efeito moderador do tamanho da empresa entre as fontes externas e o crescimento de vendas.

De Massis et al (2016) analisaram seis empresas familiares, durante o período de 2009 a 2014. Os pesquisadores conceituaram uma nova estratégia de inovação de produtos, denominada inovação por meio da tradição, a qual as empresas podem aproveitar conhecimentos do passado para desenvolver novas funcionalidades e significados de produtos. O conceito inovação por meio de tradição pode ser decomposto de tal forma: fontes de conhecimentos do passado, distinguindo entre os conhecimentos relativos à tradição da própria empresa ou seu território. As formas de conhecimentos passados, em termos de codificação (matérias-primas, processos de fabricação) e tácitos (suposições, valores, crenças). O tipo estratégia de inovação de produto adotada por meio da utilização de conhecimentos do passado, ou seja, funcionalidades ou inovação do significado do produto. E as principais capacidades subjacentes à inovação através da tradição, interiorização e reinterpretação, que permitem a assimilação e partilha de conhecimento em toda a organização e a combinação destes com as atuais tecnologias para gerar inovação de produtos. Firms familiares inovadoras e duradouras mostraram que o passado não deve ser considerado uma rigidez central, mas uma oportunidade para descobrir conhecimento para ser transformado em novos produtos.

Hatak et al (2016) analisaram uma amostra de 106 grandes e médias empresas familiares finlandesas, essas foram pesquisadas nos anos 2008 e 2011. Os resultados do estudo ampliam o entendimento para o desempenho do efeito da inovação nos diferentes contextos organizacional de empresas familiares. Com as práticas de gestão os resultados exigem que os membros de empresas familiares adotem uma postura clara sobre seu envolvimento na gestão da empresa, além de ser consistente com as decisões estratégicas. Os resultados mostram que o impacto da inovação no desempenho é mais alto quando o compromisso da família é alto. O compromisso dos membros da família desempenha um papel crucial no impacto da inovação no desempenho da empresa. As características das empresas familiares proporcionam um ambiente favorável à inovação.

A pesquisa de De Massis, Frattini e Lichtenthaler (2013) abordou estudos sobre inovação tecnológica em empresas familiares, durante o período de 1971 a 2012. Foram encontrados 23 estudos que abordam o tema. As empresas estudadas estão geograficamente distribuídas em vários países. Em relação às questões metodológicas, os estudos baseiam-se principalmente em métodos quantitativos, sendo que a maior parte deles utilizou-se de dados transversais. Os autores concluíram que há falta de estudos qualitativos sobre a inovação tecnológica em empresas familiares.

Acumulação de Conhecimento - os estudos que compõem esta categoria estão voltados para a identificação de acumulação de conhecimento em empresas familiares. A empresa familiar é a única organização na qual os membros da família estão simultaneamente na família e no negócio, portanto significativamente influenciando tanto positivamente como negativamente, por isso, é importante estudar os processos de integração do conhecimento (CHIRICO; SALVATO, 2008).

A pesquisa de Chirico (2008) teve como objetivo identificar como o conhecimento pode ser criado, partilhado e transferido de modo a permitir que uma organização familiar sobreviva entre gerações. Para tanto, realizou um estudo de caso múltiplo com duas empresas familiares da Itália e duas empresas familiares da Suíça, durante o período de 2005 a 2006. Foi identificado que a acumulação de conhecimento é visto como um "facilitador da longevidade" em empresas familiares em que a aprendizagem emerge por meio de um processo evolutivo que começa na família e continua dentro e fora do negócio. Os fatores emocionais influenciam positivamente o processo de acumulação conhecimento dentro da organização: as relações familiares, a confiança entre os membros da família, o compromisso e propriedade psicológica ao negócio familiar. Já os fatores que influenciam positivamente a aquisição de conhecimento de fora da organização são: cursos acadêmicos e cursos de formação prática, trabalhar em outras empresas e empregados que não pertencem a família. Conclui-se que altos níveis de apego emocional dos membros da família aos negócios são mais propensos a acumular conhecimento e sobreviver através de gerações. Relações familiares criam um sentimento de pertença ao negócio em que o negócio é uma parte do indivíduo e o indivíduo é uma parte do negócio. Os membros da família realizam o intercâmbio colaborativo de informações e livres de restrições burocráticas.

Chirico e Salvato (2008) analisaram a integração do conhecimento como um fator que molda as capacidades dinâmicas em empresas familiares em países em desenvolvimento. Para alcançar os resultados da pesquisa realizaram um ensaio teórico. Os autores concluíram que a fonte crítica para o sucesso em mercados dinâmicos é a integração do conhecimento, as capacidades organizacionais podem ser modeladas para adaptar a organização. A integração do conhecimento envolve: capital social interno (habilidade), comprometimento afetivo, mudança (disponibilidade) e conflitos de relacionamento (obstáculo). O capital social interno aumenta a compreensão mútua entre os membros da família. Já o comprometimento afetivo com a mudança fornece apoio à integração do conhecimento. Mas as relações baseadas em conflitos muitas vezes negativos são descritas como prejudiciais para a integração do conhecimento levando os membros da família a lutar uns com os outros em vez de beneficiar da utilização conjunta de seus conhecimentos. Cabe ressaltar, que a primeira geração da empresa familiar deve ter a flexibilidade de explorar e aceitar os novos conhecimentos e as novas formas de fazer as coisas. Ao mesmo tempo, a segunda geração ou posterior deve considerar os conhecimentos e contribuições da geração anterior.

A pesquisa de Wang (2016) teve como objetivo investigar as inter-relações entre dinamismo ambiental, confiança e capacidades dinâmicas em empresas familiares. Foram analisadas 137 empresas familiares do Reino Unido. Os resultados do estudo mostram que o dinamismo ambiental dá forma às capacidades dinâmicas das empresas familiares. Em um mercado turbulento, as mudanças ocorrem freqüentemente em um padrão aleatório. As empresas familiares têm de avaliar continuamente posições estratégicas, bem como manter a observação próxima sobre as incertezas, tais como ameaças de concorrentes ou fornecedores disfuncionais. Um elevado nível de confiança pode demonstrar valor distintivo num ambiente turbulento, facilitar a comunicação entre a alta administração e os subordinados, facilitar o acesso ao mercado de capitais, aos canais de distribuição, à força de trabalho e incentivar os funcionários para colaborar e contribuir para a empresa enquanto subjugando seus interesses pessoais durante as adaptações. Em um ambiente turbulento quando a confiança mútua está disponível na empresa os executivos familiares são mais propensos a compartilhar seus conhecimentos e experiência para explorar iniciativas criativas. O estudo demonstra que a confiança modera as relações entre dinamismo e capacidades adaptativas e inovadoras, respectivamente. Nota-se no Quadro 4 algumas sugestões de trabalhos futuros, as quais foram identificadas nos estudos selecionados nesta pesquisa.

Quadro 4 – Sugestões de trabalhos futuros

Título do artigo científico	Autores	Sugestões de trabalhos futuros
Knowledge accumulation in family firms - Evidence from four case studies	Francesco Chirico	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a pesquisa em outros países e aumentar o tamanho da amostra para verificar se a cultura influencia na acumulação de conhecimento em empresas familiares. - Realizar a pesquisa em empresas não familiares para verificar se as características identificadas são específicas de empresas familiares. - Analisar outros tipos de conhecimentos além do conhecimento tácito.
Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms	Francesco Chirico e Carlo Salvato	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a relevância da integração do conhecimento não só entre os membros da família, mas também entre os funcionários que não pertencem à família e como isso impacta na empresa familiar. - Analisar como o conhecimento é acumulado nos membros da família dentro da organização.
Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture	Francesco Chirico e Mattias Nordqvist	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar diretamente o efeito dos estilos de liderança sobre a relação entre o conhecimento, capacidades dinâmicas, desempenho empresarial e a cultura, testar se tal fato fomenta ou inibe a criação de valor nas empresas familiares. - Realizar novas pesquisas levando em consideração as diferenças culturais entre empresas familiares em diferentes países.
Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences	Wennberg, Karl; Wiklund, Johan; Hellerstedt, Karin; Nordqvist, Mattias	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar diferenças entre a primeira geração e sucessões de segunda geração. - Verificar se as diferenças de desempenho dependem se o adquirente é um indivíduo que já trabalhou anteriormente na empresa ou em uma empresa concorrente no mesmo ramo de atividade.
Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth	Lorraine M. Uhlaner; André Van Stel; Valérie Duplat e Haibo Zhou	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar como as inovações são introduzidas e comercializadas em empresas familiares. - Aumentar o período de análise e realizar a pesquisa em outros países.
Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	Alfredo De Massis; Federico Frattini e Ulrich Lichtenthaler	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisas qualitativas na área. - Compreender como o envolvimento da família na apropriação, gestão e governança podem afetar o desenvolvimento da inovação em empresas familiares. - Analisar até que ponto as inovações diferem nas empresas familiares das empresas não familiares. - Verificar como o conhecimento tecnológico pode ser sustentado por meio da sucessão.
Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies	Carmen Galluccia; Rosalia Santullia e Andrea Calabrò	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar a percepção do cliente em relação à marca familiar e compreender como o consumidor captura os valores e a cultura organizacional em uma perspectiva transcultural. - Realizar o estudo em outras indústrias e em outros países.
Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms	Esra Memili; Hanqing Chevy Fang e Diane H.B. Welsh	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar outros fatores que podem afetar a criação de valor e a apropriação de valor em empresas familiares negociadas publicamente além da iminência da sucessão.
Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses	Yong Wang	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar como a confiança facilita a criação de micro-fundações e catalisa o seu funcionamento. - Analisar a confiança em diferentes níveis individual, intra-empresa (especialmente entre empregados familiares e não-familiares) e inter-empresa na promoção de capacidades dinâmicas.

Innovation through tradition: Lessons from Innovative family business and directions for future research	Alfredo De Massis; Federico Frattini; Antonio Messeni Petruzzelli e Mike Wright	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se existem diferenças entre empresas familiares e não familiares em como o conhecimento é armazenados e recuperados. - Identificar como as empresas familiares e não familiares protegem o seu conhecimento. - Analisar como as inovações por meio das gerações evoluem ao longo do tempo e como fatores situacionais e temporais, como sucessão e geração influenciam as capacidades da inovação por meio da tradição ao longo do tempo.
Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment	Isabella Hatak; Teemu Kautonen; Matthias Fink e Juha Kansikas	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar as características de outras empresas familiares (como os desafios colocados pela sucessão e conflito inter-geracional) e como eles influenciam o papel da inovação como um determinante do desempenho da firma. - Realizar investigação qualitativa para compreender plenamente o efeito do compromisso da família na relação de inovação-desempenho revelada neste estudo. - Analisar o comprometimento familiar e da gestão profissional em traduzir a inovação em desempenho para a firma.

Fonte: Criado pelos autores, 2016.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta os resultados de um mapeamento e análise das publicações das bases científicas *Emerald*, *Scopus* e *Web of Science*, que associam capacidades dinâmicas e empresas familiares. Os resultados incluem a análise de 11 artigos publicados principalmente nos periódicos *Family Business Review* e *International Small Business Journal*. A temática é tipicamente estudada por pesquisadores vinculados a instituições dos seguintes países: Itália, Reino Unido, Suécia e Estados Unidos. Nota-se no conjunto de artigos analisados que a grande maioria são estudos empíricos que utilizam dados quantitativos. A respeito da dimensão epistemológica observou-se que a maior parte dos artigos são positivista.

Os estudos foram divididos em três eixos temáticos: cultura organizacional, inovação e acumulação de conhecimentos. A primeira categoria é composta por artigos que analisam o envolvimento de membros da família na gestão da empresa, a cultura organizacional como facilitadores e inibidores do processo de recombinação de recursos e o desempenho da empresa na primeira geração e gerações posteriores. A categoria de inovação é composta por artigos que analisam a geração de inovação em empresas familiares, bem como os fatores facilitadores de criação de inovação em empresas familiares. E por fim, a categoria acumulação de conhecimento é composta por artigos que analisaram como as empresas familiares podem acumular conhecimento ao longo das gerações, bem como utilizar os membros da família para obter vantagens competitivas.

Este trabalho analisou uma amostra consistente de trabalhos sabendo que a temática é incipiente na academia. Dessa forma, o presente artigo disponibiliza importantes insumos para a realização de futuras pesquisas sobre a temática, possibilitando que estudiosos iniciem ou aprofundem as suas pesquisas sobre o assunto, partindo dos artigos apresentados e os periódicos que se destacam nestas temáticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Centurion, J. A. & Viana, J. J. S. (2007). Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acessado em 03 de dez. de 2016.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Faria, J. D. (2012). Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 36.
- Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155-165.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological forecasting and social change*, 102, 120-131.

- Martins, I. G. S.; Meneses, P. L. & Bernhoeft. (1999). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Memili, E., Fang, H. C., & Welsh, D. H. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. *Management Decision*, 53(9), 1921-1952.
- Ricca, D. (2005). Quem são as empresas familiares. *Revista Empresa Familiar, Edição Bimestral, Ano I*, (1).
- Sampaio, R.; Mancini, M. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, [S.l.], v.11, n. 1, p. 83-89.
- Souza, L. O. D., Brito, P. F., & Alvareli, L. V. G. (2014). Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. *Janus*, 8(13).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Uhlaner, L. M., van Stel, A., Duplat, V., & Zhou, H. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41(3), 581-607.
- Wang, Y. (2016). Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 643-670.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.