

## ÁREA TEMÁTICA – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

### AÇÃO EMPREENDEDORA, SUCESSÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: EM DIREÇÃO A FORMAÇÃO DE CAPITAL

#### AUTORES

**TATIANE SILVA TAVARES MAIA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

tstavares@gmail.com

**FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

maiafs@gmail.com

**Resumo:** O presente trabalho pretende discutir a inter-relação entre padrões de governança corporativa na empresa familiar e formação de capital familiar e social. Pretende-se demonstrar como mecanismos de governança corporativa influenciam a orientação da sucessão e a mediação de conflitos entre a família, propriedade e a gestão de empresas familiares. De modo particular, procura abordar o fato da ação empreendedora desse tipo de organização se estender nos processos sucessórios. Para associar os temas parte-se da ênfase no conhecimento do empreendedorismo abrindo questões sobre suas vertentes de interpretação teórica, buscando focar o papel de empresas familiares empreendedoras. Pode-se verificar que a construção de um processo de sucessão empreendedora nas empresas familiares ampara-se em práticas de governança familiar, fundamentadas na perspectiva da ação intraempreendedora dos sucessores e na formação de capital familiar. Ao se considerar o processo de sucessão empreendedora, abre-se espaço para a ampliação do horizonte de pesquisas sobre a problemática da sucessão em empresas familiares bem como se permite contribuir para o desenvolvimento, para a evolução e para a consolidação desse campo de estudos.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, intraempreendedorismo, sucessão.

**Abstract:** This work aims to discuss the interrelationship between standards of corporate governance in family businesses and capital formation familial and social. It is intended to demonstrate how corporate governance mechanisms influence the orientation of the succession and the conflicts mediation between the family, property and the management of family businesses. In particular, seeks to address the fact of entrepreneurial action of this type of Organization span in inheritance proceedings. To associate the themes from the emphasis on knowledge of entrepreneurship opening questions about their theoretical interpretation sheds, seeking to focus on the role of family businesses and enterprising. You can verify that the construction of an entrepreneurial succession process in family businesses in familial governance practices, based on the perspective of action intrapreneurship successors and familial capital formation. When considering the entrepreneurial succession process opens space for broadening the horizon of research on the problem of succession in family businesses as well as allows you to contribute to the development, for the development and consolidation of field studies.

**Key-word:** Family business, succession, intrapreneurship.

## ACÇÃO EMPREENDEDORA, SUCESSÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: EM DIREÇÃO A FORMAÇÃO DE CAPITAL

### 1 Introdução

Esse artigo constitui um levantamento teórico onde se pretende demonstrar a inter-relação entre padrões de governança na empresa familiar e formação de capital social. Pretende-se discutir como mecanismos de governança corporativa influenciam a orientação da sucessão e a mediação de conflitos entre a família, propriedade e a gestão de empresas familiares. De modo particular, procura abordar o fato da ação empreendedora de empresas familiares se estender nos processos sucessórios diante de boas práticas de governança corporativa, encadeando um processo de formação de capital familiar.

Como empresas familiares podem ser compreendidas aquelas organizações criadas, controladas e dirigidas por um proprietário. O processo de formação de uma empresa familiar se inicia por meio de idéias, com o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores (FILLION, 1999), apoiados ou não em membros da família. Este constitui o encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam em tamanho e em idade (GERSICK et al., 1997).

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, em que uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre seus membros. Podem ser caracterizadas como sendo as maiores propulsoras do bem-estar sócio-econômico. No Brasil, um estudo identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível (LEITE, 2002; HOFFMAN, et al., 2006). Entretanto, as particularidades verificadas neste tipo de organização levam à necessidade de compreensão dos elementos que envolvam a sua problemática.

A literatura sobre empresas familiares tem apreendido uma grande atenção aos desafios vivenciados por este tipo de organização. Os diferentes estágios de seu ciclo de vida, considerando desde fundação até maturidade, revelam problemas específicos que evoluem e se modificam (CAMERA e ARAÚJO, 2008). Diante de suas diferentes fases, as práticas de governança têm o papel de orientar na condução da empresa, intermediando os conflitos naturalmente existentes entre gestão, propriedade e família, auxiliando seus membros ao se defrontarem com a necessidade de realizar a separação entre questões familiares e gestão empresarial (GERSICK et al., 1997; BERTUCCI et al., 2009).

Trata-se de um tipo de organização que tem sido cada vez mais estudada, considerando-se a importância desse tipo de empresas, sejam aquelas de grande porte, sejam aquelas de pequeno porte. No campo do empreendedorismo coletivo, o recorte da temática como objeto de investigação é ainda precoce (SCHIMIDT e DREHER, 2008), cabe explorar também a perspectiva das famílias empresárias empreendedoras que se consolidam após gerações e sobrevivem aos duelos de processos sucessórios.

De modo geral, os estudos sobre empresas familiares voltam-se tanto para as limitações ou contradições desse tipo de empresa diante de mercados com crescente incremento de práticas competitivas, assim como enfocam suas virtudes, demandas sociais como maior flexibilidade e liberdade no trabalho. No caso do Brasil, aumento de postos de trabalho, parece encontrar na empresa familiar uma perspectiva de atendimento maior do que em outros tipos de empresa capitalista. Conhecer os limites e analisar as potencialidades das organizações familiares pode constituir bons caminhos para a geração de alternativas administrativas que culminem na manutenção ou mesmo transformação do modelo familiar de organização (CASTRO et al, 2001).

Essa pesquisa adota uma abordagem que toma como referencia teórica, estudos de governança e formação empreendedora de capital familiar. Pretende-se após essa fundamentação identificar fatores tangíveis, sobretudo em ações empreendedoras pautadas na dimensão da governança. Os resultados dessa pesquisa bibliográfica que vêm sendo conduzido pelos autores têm como objetivo mais amplo subsidiar pesquisa empírica em empresas familiares de uma cidade de médio porte com processos sucessórios encaminhados.

O ensaio teórico encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais três partes. Na segunda parte são descritos os procedimentos metodológicos para desenvolvimento do presente estudo. Na terceira seção apresenta-se a fundamentação teórica em que se realizou a pesquisa, abordando a empresa familiar, governança e capital social. Na parte seguinte são tecidas algumas considerações finais.

## **2 Procedimentos metodológicos**

No que diz respeito à natureza desse trabalho, tratou-se de um estudo feito numa perspectiva metodológica de pesquisa científica pura, também chamada de teórica ou básica, a qual “permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento”, diz Minayo (2002, p.52).

Na concepção de Trijullo Ferrari (1982), a pesquisa teórica procura melhorar o próprio conhecimento. Isso significa contribuir, entender e explicar os fenômenos. Na pesquisa teórica, os pesquisadores trabalham para gerar novas teorias.

A pesquisa tem por finalidade conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo. Como, explica Trujillo Ferrari (1982, p.168), “destina-se a duas finalidades mais amplas que a simples procura de respostas”. Essas finalidades estão: vinculadas ao enriquecimento teórico das ciências; e relacionadas com o valor prático ou pragmático.

Essa primeira divisão trouxe a especificação de pesquisa científica pura e de pesquisa científica aplicada. As duas têm as mesmas metas científicas, estão relacionadas com hipóteses, com problema de pesquisa ou questão norteadora. A diferença básica entre elas está nos métodos, no olhar do pesquisador e nos resultados da investigação.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica (VERGARA, 2006), pois, para a fundamentação teórico-metodológica do ensaio foi realizada investigação sobre as categorias de análise. O levantamento teórico foi conduzido com base na inter-relação entre as categorias: empreendedor de empresa familiar, tipo particular de empresário, práticas de governança familiar e formação de capital social e familiar. Visando, portanto a criar novas questões num processo de incorporação e superação daquilo que já se encontra produzido sobre as temáticas e suas relações.

## **3 Quadro teórico**

Esse capítulo encontra-se dividido em três partes, fundamentação teórica apoiada nos conceitos, características e importância da empresa familiar, nas práticas de governança que podem ajudar em sua gestão e na discussão da formação de capital social amparado por tais práticas e por uma construção do processo de sucessão empreendedora pautado em ações empreendedoras dos sucessores.

### **3.1 Empresa familiar: características, conceitos e importância**

A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes verifica-se alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os

membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (TAGIURI e DAVIS, 1996; ECCEL, et al, 2007).

Nesse sentido, os dois sistemas que constituem esse tipo de negócio: a empresa e a família, ao revelarem suas características opostas, sendo um voltado para a razão e o outro para a emoção, as regras dos sistemas entram em confronto e os conflitos aparecem. Para isso, os participantes devem estabelecer regras de convivência entre a empresa e a família de forma participativa para que exista maior probabilidade de comprometimento entre as partes.

Apesar de suas vantagens, a organização familiar é também um ambiente fértil à proliferação dos problemas originados da interação família e empresa que, quando não são identificados e tratados em tempo, podem comprometer o desempenho da organização. Assim, o controle e a vigilância, que podem ser realizados por meio de mecanismos de governança, acabam funcionando como instrumentos que contribuem para uma organização mais efetiva do empreendimento familiar ao monitorar o comportamento dos seus membros (GOMES, et al., 2008).

Constata-se que existem variados conceitos atribuídos a empresas familiares. As várias definições estão fundamentadas em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle. Encontram-se conceitos que classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão (LODI, 1998), conceitos que consideram a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (SHARMA et al, 1997) e outros, mais amplos, que não levam em conta a concretização desse processo para classificá-las (MOREIRA, 2007).

Do mesmo modo, o conceito de família na sociedade contemporânea se estendeu. Surgiu a necessidade de uma compreensão mais refinada das modalidades de família. O modelo teórico construído a partir da interdependência entre os ciclos da vida familiar e os ciclos de vida da empresa, mesmo contribuindo ainda para entender a mudança, a sucessão e a profissionalização das empresas familiares, carece considerar a família como instituição em constante transformação que redefine papéis, valores e significados. As diferenças geracionais precisam bem incorporadas e exploradas como uma variável importante para entender a dinâmica das empresas familiares (BARROS, 2006).

As definições de empresa familiar e a própria motivação para sua criação e desenvolvimento na família tem como pontos comuns a relação entre família, empresa e o âmbito da propriedade. Além disso, se estendem para a influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão por meio de seus valores e tradições (CAVEDON & FERRAZ, 2003).

Um aspecto comum presente tanto nas definições de empresa familiar, quanto nas motivações para se criar e manter uma empresa na família é o fato de que há uma relação entre família e empresa que perpassa o âmbito da gestão e da propriedade e também da influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão (BERTUCCI et al., 2009). Outro aspecto importante a ser considerado ao analisar uma empresa familiar consiste nas distinções existentes entre empresas familiares e aquelas empresas que são consideradas como não-familiares. Litz (2008) aponta para uma ilustração dessa distinção, quando afirma que uma empresa se torna uma empresa familiar quando ela busca apoio em recursos familiares específicos, e para isso se vincula ou passa a depender de uma família. Paralelamente, uma família se torna uma família empresária quando ela busca e recebe apoio de uma empresa que a auxilia a atingir um ou mais objetivos familiares.

A gestão de empresas familiares está associada à imbricação família e empresa. Há necessariamente um fundador e um processo de gestão em que, em algum momento da vida empresarial, este executa um forte papel, isoladamente ou juntamente com um ou mais sucessores.

Empresas familiares tais como a Votorantim, Eliane, Itaú, Wal-Mart, Ford, Tigre, Cedro Cachoeira, Sul América e O Globo, dentre outras, superaram as estatísticas mundiais

de mortalidade das empresas familiares, apenas 5% sobrevivem até a 3ª geração (MIRANDA, 2009). Desafiam, muitas vezes, as lógicas estabelecidas e surpreendem com comportamentos inesperados, decorrentes da complexa relação negócio e família. Afinal, quando se trata de empresa familiar não se sabe ao certo qual seria o segredo, de fato, cada caso é particular: os empreendedores, ramos, circunstâncias, épocas e regiões são diferentes. Perpetuar uma empresa de controle familiar é algo mais delicado do que a simples lógica da administração quer parecer. Contudo, a transparência promovida por práticas de governança podem consolidar o empreendimento e impulsionar a formação de capital social.

O interesse pelo estudo de organizações permeadas pela dinâmica familiar tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas, seja devido a sua importância socioeconômica ou por suas particularidades de gestão, envolvendo família e negócios. Os primeiros conceitos mostram focos claramente voltados para a apreensão de elementos estruturais, tais como a sucessão, ciclos de vida, profissionalização, estratégias, dentre outros (WAIANDT & JUNQUILHO, 2005; TAVARES, 2006). Assim, abre-se a perspectiva para apreensão de elementos pouco estudados ao se relacionar a problemática das empresas familiares, como a formação de capital social possivelmente permeada por boas práticas de governança familiar.

### 3.2 Práticas de governança familiar

O conceito de governança corporativa foi desenvolvido nos Estados Unidos, por volta da década de 1980, sendo difundido como práticas de gestão focadas em elevar o nível de confiabilidade de empresas de capital aberto para seus investidores (TRICKER, 2000 *apud* BERTUCCI et al., 2009). Na empresa familiar, práticas de governança servem para os dirigentes aprenderem a criar e gerenciar conselhos consultivos e fiscais para uma boa administração da sociedade familiar (MENDES-DA-SILVA e MELO, 2005), promovendo a manutenção e desenvolvimento de capital social.

Bertucci et al. (2009), ressalta a estrutura de governança como uma alternativa importante no sentido de estabelecer os papéis de diversos *stakeholders*, tais como, acionistas, sucessores e demais membros da família que fazem parte do empreendedorismo coletivo. Promovendo a estruturação de mecanismos capazes de aumentar a transparência dos processos decisórios (ANDRADE e ROSSETI, 2006). Para a autora, a governança aplica-se em maior escala em empresas de capital aberto.

Contudo, seu conceito vem se ampliando, podendo-se dizer que na atualidade, se aplica a quaisquer tipos, tamanhos e segmentos de empresa. Inclusive as familiares e de capital fechado, podem conferir legitimidade ao processo de gestão com a utilização dos princípios de governança. Nesse tipo de empresa, práticas de governança podem oferecer uma importante contribuição para formação de capital familiar promovendo a manutenção do controle familiar frente à dispersão de ações dessas empresas nos mercados de capitais (BERTUCCI et al., 2009).

O entendimento das necessidades de práticas de governança familiar pode ser conseguido por meio da consideração das relações entre parentes nesse tipo de organização. Trata-se de empresas nas quais as pessoas, donos e funcionários estabelecem vínculos que transcendem a identidade corporativa e os interesses financeiros e societários.

A família agrupa características como: objetivos concretos e interesses pessoais. E todos eles têm, em maior ou menor grau, impacto sobre decisões e o futuro da empresa. Há objetivos e anseio de membros que fazem parte da família seja por vínculo direto ou indireto (genros, noras, família estendida etc.). Depois, os membros da família que já são detentores de uma parcela da propriedade. Essas pessoas, de maneira geral, têm com a empresa uma relação de maior interesse que ocorre sob a expectativa de liquidez do seu patrimônio.

Um terceiro grupo é constituído por membros da família que trabalham na empresa; aqueles que são proprietários e os que não o são. Mas tem em comum o fato de serem funcionários da empresa e, portanto, subordinados aos interesses do capital pertencente aos demais. Há ainda, o grupo de proprietários que não trabalha na firma, mas mantém-se na expectativa do retorno que sua participação no capital possa representar. E, finalmente, o grupo de herdeiros diretos, os quais serão os futuros proprietários.

A consideração final dessa análise teórica das instâncias existentes nas empresas familiares aponta para a exigência de tratamento específico de cada uma delas e suas interligações. Pode-se enfatizar ainda que tanto a família, como a propriedade e a empresa devem possuir "fórum" próprio de "governança" nas suas relações e interações.

Conforme esclarece Bernhoeft (2009), a governança familiar deve administrar questões como as relações sociais e familiares; a "história" registrada ou verbal da família para conhecimento das gerações seguintes; atuar como gestor dos interesses familiares; zelar e preparar a família no que se refere à conduta pessoal e postura ética na medida em que seu comportamento individual pode ter efeitos sobre a imagem da sociedade e da empresa; fornecer orientação e apoio para projetos pessoais; contemplar pontos comuns à educação dos herdeiros; criar instrumentos de comunicação para a família; administrar conflitos que possam surgir, evitando que os mesmos cheguem até a empresa ou mercado; despertar e treinar as novas lideranças; assumir a gestão da responsabilidade social da família na sua relação com a comunidade e finalmente manter atualizado e respeitado um código de valores familiares.

A governança familiar deve envolver ainda o conselho societário, fiscal e o conselho administrativo. Esses conselhos seriam as estratégias utilizadas pelas organizações familiares para mediar os conflitos de interesses existentes entre família, a propriedade e a gestão da empresa. O conselho societário serviria para agir no sentido de gerir o modelo da sociedade, os acordos, direitos e obrigações dos sócios, administrar o código de ética e valores da sociedade e aplicar as sanções previstas no acordo. Finalmente, o conselho de administração ou "governança corporativa" com atribuições bem mais conhecidas como estratégias organizacionais, análise e avaliação dos resultados da empresa (CAMERA e ARAÚJO, 2008).

Na medida em que as empresas familiares se modernizam, e dependendo do seu porte e da estrutura da gestão familiar, se faz necessária a adoção de alguns órgãos deliberativos e de gestão que contribuem significativamente para a boa prática de governança corporativa. A auditoria independente, por exemplo, é um destes órgãos, e funciona como um agente da governança corporativa fundamental para dar mais transparência aos familiares, clientes, fornecedores, bancos e à própria sociedade (BERNHOEFT, 2009).

Mesmo as empresas familiares podem e devem contar com administrações modernas e preparadas. A necessária modernização, profissionalização e transparência, atributos tão cobrados pelos mercados, também envolvem esse tipo de organização permeada por relações empresariais e familiares, simultaneamente. É essencial que se invista em recursos de governança corporativa, em instrumentos de transparência administrativa, primando pela transparência e continuidade da empresa nas próximas gerações.

Daí se configurará o empreendedorismo coletivo, também conhecido como compartilhado (MARTINEZ, 2004; ZEN e FRACASSO, 2008), o qual pode ser representado por empresas familiares que agregam seus sucessores e formam um conglomerado familiar, onde fundadores e sucessores trabalham em cooperação para realizar um sonho coletivo (DOLABELA, 2003). Tipo de empreendedorismo traduzido em união entre membros da família proprietária, vindos de gerações que somam esforços e conseguem expandir os negócios por meio da consolidação de capitais social, familiar e humano.

### 3.3 Governança familiar, sucessão empreendedora e formação de capital

As primeiras análises sistemáticas sobre o conceito de capital social começaram a ser desenvolvidas por Bourdieu (1980 *apud* ARREGLE et al, 2007). Esse autor definiu capital social como o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligadas à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo ou reconhecimento. Essa concepção trazida para as discussões de capital social na empresa familiar pode ser entendida como uma relação entre indivíduos e organizações, família e empresa onde se somam coletivamente ações empreendedoras que facilitam a criação de valor.

Nahapiet and Ghoshal (1998) propõem três fatores dinâmicos que influenciam o desenvolvimento do capital social: estabilidade (ou seja, tempo de convivência da família), interação e interdependência. Estes fatores ajudam na criação e desenvolvimento do capital social do grupo. Portanto, o capital social da organização refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações (ANAND et al., 2002).

Na análise do capital social presente em empresas familiares, elemento central para análise, cabe considerar tanto o aspecto do capital como pertencente a uma comunidade ou coletividade, como algo internalizado pelo indivíduo (HELAL e NEVES, 2006). A perspectiva da formação de capital em empresas familiares a partir de boas práticas de governança corporativa envolve apreender aspectos históricos que indiquem a relação entre os participantes.

Daí a noção de capital social pode ser apreendida em empresas familiares. O capital social é verificado no âmbito interno, entre membros da família, relações com funcionários e dirigentes; o capital social pode ser, também, fruto de vários aspectos das relações externas. No caso de empresas familiares, pode-se apreender o capital familiar, na perspectiva da família, enquanto unidade social e da empresa, ambas inseridas em uma dada coletividade.

Trata-se de uma particularidade de manifestação do capital social em empresas familiares. Esse tipo de capital resulta, pois, da natureza da interação entre os agentes da família entre si e de suas interações enquanto membros de uma família empresária, com uma dada coletividade, conforme discussão exposta por Hoffman et al (2006).

Esse autor ressalta que a informação é um elemento importante desses tipos de capital. Essa informação transcende a ação específica da família ou da empresa, sendo, entretanto, fundamental para difusão externa e interna, tanto no âmbito da empresa como externamente. Esse conjunto de informações inclui, tanto externa como internamente, a construção de identidade da empresa familiar, que passa pelo reconhecimento da reputação e da história da empresa/família em uma dada comunidade.

A confiança é também um elemento central nas relações entre família e empresa e ainda considerada alicerce das boas práticas de governança corporativa. Independentemente de serem empresas familiares, um elemento central na construção de práticas de governança é a confiança mútua, que caracteriza a presença de capital social (MALAFAIA et al.,2007).

Diante desses elementos, torna-se claro que os mecanismos de governança corporativa podem intermediar conflitos de interesses naturalmente existentes em empresas familiares promovendo formação de capital social e, por conseqüência, formação de capital familiar. Acredita-se que a orientação que práticas de governança “familiar” podem conceder nos papéis dos membros da empresa familiar, fortifique sua estrutura e promova sustentabilidade ao empreendedorismo coletivo que a família empreende por meio de gerações.

Tais práticas podem também fortalecer o intraempreendedorismo de sucessores de empresas familiares estimulando características como apontadas por Borges e Lima (2009),

no Quadro 1 abaixo, apreendidas como fundamentais para construção de um processo sucessório efetivo. As categorias estudadas pelos autores reforçam a trajetória típica do processo de sucessão de empresas familiares amparadas pelo espírito empreendedor configurado em intraempreendedorismo dos sucessores os quais desenvolvem processos de inovação, criatividade, competitividade e criação de valor ao negócio.

**Quadro 1** – Síntese das categorias para a compreensão da sucessão empreendedora em empresas familiares

ELEMENTO	SUCESSÃO
Aceitabilidade	Envolve as experiências do sucessor no âmbito de sua família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação (aprendizagem), bem como experiências adquiridas durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador. A conjunção da aceitabilidade, em outros termos, leva o sucessor a compartilhar da cultura e do ambiente da empresa familiar (BAYAD; BARBOT, 2002).
Credibilidade	Envolve a delegação de responsabilidades para os sucessores e o reconhecimento das competências (técnicas ou relacionais) dos sucessores, que podem ser valorizadas a partir de suas experiências individuais (BAYAD; BARBOT, 2002).
Legitimidade	A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam uma posição de poder, a confiar em si mesmos e a ter a confiança dos demais membros envolvidos na empresa (BARACH et al., 1988; BAYAD; BARBOT, 2002).
Liderança	Envolve a perspectiva da autonomia, em que o sucessor começa a participar gradativamente das atividades gerenciais, bem como a aprender o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica, garantindo a manutenção futura da empresa familiar e o legado das antigas gerações (BAYAD; BARBOT, 2002).
ELEMENTO	INTRAEMPREENDEADORISMO
Inovação	O ato de construir uma nova idéia, produto, serviço, mercado, tecnologia ou processo organizacional, em uma organização nova ou já estabelecida (GARTER, 1990).
Criação de Valor	O ato de transformação e ou criação de um novo negócio, gerar mudanças, criar e crescer uma empresa, criar lucros, e romper com o <i>status quo</i> (GARTER, 1990).
Crescimento	Elementos associados para o crescimento da empresa, associando a inovação e a criação de valor, na medida em que proporcionam resultados que levam à expansão e à renovação dessas empresas (Garcia et al., 2008).
Competitividade	Com a inovação, a criação de valor e o crescimento, a organização passa a atingir novos níveis de competitividade, a partir de uma preocupação com os meios para se melhorar o posicionamento da empresa e com a construção de ações que permitam o alcance de diferenciais e de vantagens competitivas (Garcia et al., 2008).

FONTE: Borges e Lima (2009), p. 9.

A partir das categorias identificadas ao longo do estudo de Borges e Lima (2009), há a reunião de elementos que permitem induzir a construção de processos de sucessão empreendedora em empresas familiares. Esses processos, por sua vez, encontram-se fundamentados na perspectiva da ação intraempreendedora de sucessores, as quais contribuem para a renovação e para a continuidade futura da empresa familiar. Assim, essa noção de

sucessão empreendedora passa a assumir um caráter de “construção social da sucessão”, voltado para a perspectiva dos agentes que dela participam e que são responsáveis pela construção desse processo (BORGES e LIMA, 2009).

Sharma (2006) destaca que a problemática da sucessão em empresas familiares envolve três perspectivas centrais, associadas ao desejo de sobrevivência da empresa, ao comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família, e à possibilidade de geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar. A partir disso, surgem outros elementos que influenciam a efetividade do processo de sucessão como um todo: a seleção, o treinamento, a formação profissional, a socialização e o desenvolvimento de sucessores.

A sucessão é um desafio que aflige muitas empresas. Mais do que significar a substituição de um líder, ela implica o planejamento de um processo e o desenvolvimento de lideranças. O modo de gerir a sucessão é um reflexo de como a empresa é administrada. Além de refletir como uma empresa é administrada, o processo sucessório na empresa familiar reflete a maneira como a própria família é gerida. Em especial, o modo como as crianças são educadas.

Predecessores, sucessores e a empresa familiar encontram-se em constante interação. Essa interação, associada à qualidade do processo de sucessão, pode conduzir à continuidade da empresa familiar. O tempo, seja a visão do passado, seja do presente ou do futuro, abre-se para a sucessão gerencial e patrimonial como algo que não tem começo nem fim, caracterizando a sucessão como um processo contínuo e dinâmico de transferência de empresas familiares para futuras gerações (BORGES et al., 2008).

Nesse sentido, o fenômeno do empreendedorismo pode ser apreendido enquanto uma ação empreendedora. Tal ação encontra-se associada à atuação de um indivíduo que age de forma empreendedora, seja quando este inicia um novo negócio ou quando efetua intervenções em negócios já existentes, caracterizando-se por meio da presença de práticas inovadoras, da criação de valor e do estabelecimento de novas direções estratégicas para a organização alvo dessa ação (OLIVEIRA et al., 2008).

Com a noção de ação empreendedora, surge também a noção de intraempreendedorismo. Antoncic e Hisrich (2003) definem o intraempreendedorismo como a presença do fenômeno do empreendedorismo no interior de uma organização já existente, independentemente de seu tamanho. Tal fenômeno não é restrito à criação de novos negócios, mas também engloba atividades e orientações inovadoras, tais como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologia, técnicas e processos gerenciais, estratégias e posturas competitivas, que condicionam a organização a adotar novas direções (ANTONCIC e HISRICH, 2003). Assim, o intraempreendedorismo compreende a criação de novas atividades, a renovação estratégica e a inovação (SHARMA e CHRISMAN, 1997).

Cultivando o espírito empreendedor, a família voltada ao negócio ensina aos seus jovens que liderar não é um direito herdado, mas um serviço e um privilégio. Se a geração dos pais foi bem-sucedida, a tarefa de conduzir a empresa é árdua. A dimensão e a complexidade do negócio exigem talento real e compromisso de gerenciá-lo. Portanto, a sucessão, que envolve a continuidade e a renovação da empresa familiar, pode ser analisada sob a ótica do fenômeno do empreendedorismo.

Não obstante, a partir da sucessão, a empresa pode ampliar tanto o seu capital social e como familiar, na medida em que se complexificaram as relações entre os atores, associando-se a ganhos estratégicos e gerenciais a partir da interação entre os membros da família na discussão de práticas de gestão e na troca de informações entre os indivíduos, a empresa e a coletividade em que se insere. Assim, o capital familiar se constitui, nesse caso, como raro, inimitável e insubstituível, constituindo um recurso estratégico. Associa-se às vertentes do capital humano e social, de modo que inter-relacionados, configuram fontes de vantagens

competitivas a serem sustentadas ao longo do tempo também por boas práticas de governança familiar.

#### 4 Considerações finais

Este trabalho fundamentou-se em uma interação teórica entre o campo de pesquisas sobre empreendedorismo e de empresas familiares, visualizada por meio da preocupação com a sucessão, práticas de governança corporativa que a apóie e formação de capital social como resultado da interação desses elementos. O enfoque do processo de sucessão sob a ótica do empreendedorismo, práticas de governança e formação de capital social possibilita a consideração de elementos que nem sempre foram investigados com a devida atenção, mas que se encontram presentes no âmbito das empresas familiares.

O presente ensaio teórico da temática empresa familiar revela-se importante para o estudo desse tipo de organização por diferentes motivos. Do ponto de vista acadêmico, o capital social representa um conceito interessante a ser explorado no estudo de empresas familiares, pois, dele pode decorrer a acumulação de capital familiar. As boas práticas de governança corporativa servem, nesse caso, como pano de fundo para acumulação de capital social, sendo particularizadas por Bernhoeft (2009) como governança familiar a qual pode garantir, quando implementada, o movimento de acumulação de capital social.

Do ponto de vista teórico, a perspectiva da governança corporativa em empresas familiares poderá ser abordada sob a ótica do papel da construção do capital social, expandindo-se sua interação com o capital humano e capital familiar (BORGES et al., 2008). Trata-se, efetivamente de uma tendência na atualidade do mundo dos negócios.

Do ponto de vista social, a aplicabilidade dos resultados da pesquisa, pode contribuir para aprimorar os processos de gestão considerando-se a formação de capital social, humano e familiar, mantendo-se os empregos gerados com a possibilidade de acumular capital e gerar ainda mais postos de trabalho.

Do ponto de vista científico, o estudo do capital social de empresas familiares constitui um campo de conhecimento que permite enfocar aspectos associados às especificidades da gestão dessas empresas no Brasil, aproximando as construções teóricas da realidade. Há poucos estudos que pesquisa o tema de maneira associada considerando a governança corporativa como incremento à formação de capital social. Trata-se de um fenômeno que merece ser estudado, nesse caso, a interação sendo interpretada como possível formação de capital social.

Do ponto de vista organizacional, a observação das reflexões do ensaio podem contribuir para reflexões sobre a formação de capital social e impacto de boas práticas de governança para sobrevivência da empresa e sua expansão. Considerando que a profissionalização da empresa familiar é algo que vai depender, em partes, da adequada implantação de um processo de governança corporativa (MENDES-DA-SILVA e MELO, 2005).

Pode-se verificar que a construção de um processo de sucessão empreendedora nas empresas familiares ampara-se em práticas de governança familiar, fundamentadas na perspectiva da ação intraempreendedora dos sucessores e na formação de capital familiar. Ao se considerar o processo de sucessão empreendedora, abre-se espaço para a ampliação do horizonte de pesquisas sobre a problemática da sucessão em empresas familiares bem como se permite contribuir para o desenvolvimento, para a evolução e para a consolidação desse campo de estudos.

Cabe considerar por fim que, os resultados da pesquisa bibliográfica apontam para a importância de práticas de governança como pano de fundo para acumulação de capital social e familiar, evidenciando como esses temas estão associados e como podem contribuir para a

longevidade de empresas familiares, aperfeiçoamento de suas práticas de gestão, contribuindo ainda para construção de processos de sucessão empreendedora.

Desse modo, o levantamento bibliográfico poderá contribuir para o estudo empírico de ações empreendedoras típicas dos empresários e sucessores de empresas do tipo familiar e como essas ações promovem a acumulação de capital social, a partir de capital humano, fruto da atuação familiar. Mas, sobretudo, conceder base teórica para apreensão de características de empreendedores, trazendo informações para outros empreendimentos familiares sobre a lógica complexa de funcionamento desse tipo de empresa que mescla família e negócios e ainda sobre formação de capital familiar

### Referências Bibliográficas

ANAND, V.; GLICK, W.H.; MANZ, C.C. Capital Social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.4., p.57-73, out-dez 2002.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.10, n.1, p.7-24, 2003.

ARREGLE, J. L.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G.; VERY P. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**. V. 44, n. 1 January 2007.

BARROS, M. L. de. **Família e Gerações**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

BERNHOEFT, R. A governança na empresa familiar. Revista HSM, Portal HSM On-line <http://br.hsmglobal.com/notas>, capturado em 02/05/2009.

BERTUCCI, J. L. de O. et al.. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p. 152-167, abr/jun. 2009.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de; TAVARES, T. S. Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 8, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

BORGES, A. F. et al. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. A Construção do Processo de Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

BROCKHAUS, R. H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas

familiares brasileiras. In: Encontro de Estudos Organizacionais ENEO (5: 2008, Belo Horizonte) . **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo exploratório. In: Encontro Anual da ANPAD (25: 2001, Campinas). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

CAVEDON, N.R. ; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo uma forma de ser:** saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos. Brasília: Aed, 2003.

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N.R. ; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.14, n.25, maio/ago. 2007.

FILLION, L. J. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **Revista de Administração da USP**, vol. 39, n. 4, 1999.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração:** ciclo de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Mecanismos de vigilância e dispositivos de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções de Minas Gerais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, Edição Especial. nov./dez., 2008.

HELAL, D.H.; NEVES, J.A.B. Superando a Pobreza: o papel do capital social na Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: Encontro Anual da ANPAD (30: 2006, Salvador). **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. **Family Business Review**, v. 19, n.2, p. 135-145, jun. 2006.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflitos. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LITZ, R. A. Two Sides of a One-Sided Phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Möbius Strip. **Family Business Review**, v.21, n.3, p.217-236, sep. 2008.

LODI, J. B.. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo, Pioneira, 1998.

MALAFAIA, G.C.; WEGNER, D.; MACIEL, A.C.; CAMARGO, M.E. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. In: Encontro Anual da ANPAD (31: 2007, Rio de Janeiro). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MARTINEZ, J, M. C. Uma visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. **Revista de Negócio**, Blumenau, v.9, n.2, p 91-105, abr-jun 2004.

MENDES-DA-SILVA, W.; MELO, L. Q. de. Governança corporativa, desempenho e turnover de executivos: um estudo comparativo entre indústrias brasileiras familiares e não familiares. In: Encontro Anual da ANPAD (29: 2005: Curitiba) **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2005.

- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MIRANDA, J. R. Empresa familiar – é sim – um bom negócio! Qual o segredo? Revista HSM, Portal HSM On-line <http://br.hsmglobal.com/notas>, capturado em 02/05/2009.
- MOREIRA Jr., A. L., NETO, A. de B. **Empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- NAHAPIET, J. AND GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v 23, n. 1, p. 242–66, 1998.
- OLIVEIRA, J. B. et al. Estudo das linhas sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- SCHIMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura empreendedora: empreendedorismo e perfil empreendedor. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n.1,p. 1-14, jan-mar, 2008
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n.1, p.1-35, 1997.
- SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z. et al. (Org) **Handbook of Research on Family Business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p.25-55.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J.. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n.2, p. 199-209. 1996.
- TAVARES, S.Tatiane. **Práticas de gestão e valores em Empresas Familiares**. Lavras: Universidade Federal de Lavras - UFLA, 2006. 118p (Dissertação - Mestrado em Administração).
- TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações Familiares em Transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: Encontro Anual da ANPAD (29: 2005, Brasília). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, Edição Especial, nov./dez., 2008.

## ÁREA TEMÁTICA – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO