

Meirelles Andrade, Daniela; Braga de Lima, Juvêncio; Antonialli, Luiz Marcelo; Leite Filho, Geraldo  
Alejandro

Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na  
região sul de Minas Gerais

Revista de Administração - RAUSP, vol. 48, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 426-439  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223428132004>

# Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais

**Daniela Meirelles Andrade**  
**Juvêncio Braga de Lima**  
**Luiz Marcelo Antoniallli**  
**Geraldo Alemando Leite Filho**

Recebido em 20/outubro/2011  
Aprovado em 08/maio/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1097

## RESUMO

No estudo aqui relatado identificaram-se os fatores que levam à formação do capital social familiar em empresas familiares. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se, como aporte teórico, a teoria do capital social e do capital social familiar. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, do tipo *survey*, em 120 empreendimentos familiares. Aplicou-se questionário, sob a forma de entrevista, a todos os empresários. Os dados foram analisados por meio de análise fatorial. Os resultados foram apresentados em dois blocos: primeiro, a caracterização da amostra em relação ao perfil do respondente e ao perfil do empreendimento, bem como a apresentação da frequência de cada uma das assertivas; na segunda parte, foi feita a análise fatorial, após a qual foram identificados sete fatores relacionados com a formação do capital social familiar. São eles: diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos. O capital social familiar é solidificado por meio do diálogo colaborativo, a partir do qual é possível enraizar, na família e na empresa, as normas éticas, originando o que se chama de infraestrutura moral, quando a família e a empresa estão em sintonia interna e externa. Em um sentido contraditório, a ausência do diálogo colaborativo gera autoritarismo por parte dos dirigentes e membros da família, prevalecendo ideias próprias, as quais foram identificadas como fator contraditório à formação do capital social familiar.

**Palavras-chave:** capital social familiar, organizações familiares, análise fatorial, infraestrutura moral, diálogo colaborativo.

**Daniela Meirelles Andrade**, Administradora, Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, é Pesquisadora do Grupo de Estudos em Redes e Gestão Estratégica da Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 – Lavras/MG, Brasil).

E-mail: [daniameirellesandrade@hotmail.com](mailto:daniameirellesandrade@hotmail.com)  
Endereço:  
Universidade Federal de Lavras  
Departamento de Administração e Economia  
Campus da UFLA  
37200-000 – Lavras – MG

**Juvêncio Braga de Lima**, Doutor em Sociologia pela Université de Montpellier (França), é Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC (CEP 30130-009 – Belo Horizonte /MG, Brasil).  
E-mail: [juvencio.lima@fumec.br](mailto:juvencio.lima@fumec.br)

**Luiz Marcelo Antoniallli**, Engenheiro Agrônomo e Mestre em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor Associado do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 – Lavras/MG, Brasil).  
E-mail: [lmantonialli@uol.com.br](mailto:lmantonialli@uol.com.br)

**Geraldo Alemando Leite Filho**, Administrador, Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras, é Professor de Ensino Superior do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros (CEP 39401-821 – Montes Claros/MG, Brasil).  
E-mail: [geraldo.alemando@unimontes.br](mailto:geraldo.alemando@unimontes.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Investigações sobre empreendimentos familiares têm se tornado objeto de estudo de pesquisadores nas diversas áreas do conhecimento, como Sociologia, Psicologia, Economia, Agronomia e, principalmente, nas Ciências Administrativas. Acredita-se que o interesse por esse tipo de objeto esteja relacionado a suas especificidades, como estrutura e modelo organizacional, bem como às questões relacionadas com o tipo de ambiente e tecnologia, fazendo surgir uma magnitude de possibilidades de tipo de modelos organizacionais, na tentativa de explicar o funcionamento desses negócios.

Os empreendimentos familiares, assim como todos os outros tipos de negócios que não possuem relação direta com a família, estão inseridos em um ambiente complexo e dinâmico, em virtude das transformações tecnológicas, as quais podem apresentar uma necessidade de mudança organizacional demandada pelas mudanças ambientais gerais. A especificidade e a particularidade de cada empreendimento podem tornar-se instigantes, gerando no pesquisador o desejo por decifrá-las e compreendê-las, com o propósito de explicar o que leva ou não um gestor a modificar seus processos de atuação e fazer com que sua empresa ou negócio se mantenha ou se destaque no mercado.

Nesse contexto, observa-se a necessidade de trabalhos acadêmicos em que se busque a compreensão do negócio familiar a partir da ótica da família, com o propósito de explicar como essas duas instituições se aproximam e se afastam e quais as suas relações no que tange à Ciência da Administração.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Arrègle *et al.* (2007) e Sorenson *et al.* (2009) buscam na Sociologia o conceito de capital social e, por meio de uma analogia, definem o que vem a ser capital social familiar, o qual está associado à formação de redes no âmbito da família, com o propósito de compreender a relação do empresário familiar com a família e com a sociedade/comunidade, na qual são geradas a confiança e a ajuda mútua. Tais autores acreditam que a presença do capital social familiar é um catalisador da vantagem competitiva organizacional.

Diante disso, neste trabalho, aborda-se o seguinte problema de pesquisa: Como o capital social familiar se expressa em empresas familiares da região de Minas Gerais? Para tal, parte-se da hipótese de que, diante de um conjunto de evidências relacionadas à presença de capital social em um grupo de organizações familiares, existem aquelas que se relacionam entre si, constituindo grupos de variáveis denominados fatores. O objetivo foi identificar os fatores que influenciam o comportamento dos empresários de empreendimentos familiares em relação à formação do capital social familiar nesse tipo de empresa, nas áreas de atuação das gerências regionais do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), abrangendo as cidades mineiras de São João del Rey, Lavras e Varginha. Especificamente, buscou-se identificar, nomear e discutir cada um dos fatores encontrados.

Estudos sob essa perspectiva justificam-se, pois o capital social familiar pode proporcionar vantagem competitiva para o negócio familiar, na medida em que se forma uma infraestrutura moral coesa, embasada em normas e princípios éticos coletivos. Nesse sentido, acredita-se que o estoque de capital social familiar seja um forte indício para o sucesso e para a sustentabilidade do empreendimento ao longo do tempo.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: inicia-se com a presente introdução; na sequência, no tópico 2, são apresentados suportes teóricos referentes à natureza do empreendimento familiar. Em seguida, apresentam-se noções referentes ao capital social, finalizando com uma ligação entre capital social em empreendimentos familiares, considerados capital social familiar. Segue-se a apresentação da metodologia utilizada, a qual foi de natureza quantitativa, por meio de um *survey*; os dados foram coletados por meio de questionários aplicados sob a forma de entrevista; as análises foram feitas pela técnica de análise multivariada, especificamente a análise fatorial exploratória. Na sequência, são descritos todos os resultados alcançados, por meio da apresentação dos sete fatores que representam o comportamento dos empresários familiares em relação ao capital social familiar. A última seção compreende as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capital social constitui um fenômeno significativo em coletividades de diferentes escalas. Trata-se das relações privilegiadas que certos indivíduos, grupos sociais ou mesmo organizações inseridas em um campo social potencializam em função de sua posição relativa no contexto/objeto de observação. As especificidades das empresas familiares, ao mesmo tempo configuradas como de propriedade e gestão de uma ou mais famílias, ensejam particularidades de suas inserções em relação às demais empresas em um dado setor de negócios. Essas especificidades estão associadas ao volume de capital social das famílias empresárias que nelas se expressa, podendo ser denominado capital social familiar.

### 2.1. A natureza do empreendimento familiar

Empresas familiares apresentam-se como um segmento representativo na sociedade, pois empregam mais de 80% da força de trabalho e produzem entre 40% e 60% de todos os bens consumidos (ARRÈGLE *et al.*, 2007). Apesar de sua relevância, os autores afirmam que apenas recentemente esse tipo de organização vem ganhando espaço no ambiente acadêmico. Sinteticamente, Davel e Colbari (2000) apresentam um panorama dos estudos sobre organizações familiares, os quais se iniciaram em 1950, quando foi feito um levantamento dos principais problemas relacionados à sucessão nas empresas em crescimento. Nas décadas de 1960 e 1970, o campo de pesquisa desenvolveu-se com um perfil prescritivo, enfocando

a sucessão. Nos anos 1980, ocorreram vários eventos, entre eles: a publicação de várias pesquisas; a criação da *Canadian Association of Family Enterprise*, em 1983; a criação do *Family Firm Institute* e da *Family Business Review*, em 1984; o início da *Family Business Research*, nos Estados Unidos, em 1988; e a criação da *Family Business Network*, na Europa, em 1989; os quais representam o avanço de pesquisas vinculadas à temática empresa familiar. Na década de 1980, de acordo com Davel e Colbari (2000), no Brasil também se deu um enfoque amplo, em termos de pesquisa, ao fenômeno empresa familiar.

Gersick *et al.* (1997) localizam o crescimento de estudos relativos às empresas familiares entre as décadas de 1960 e 1970, quando uma gama de profissionais (psicólogos, economistas, antropólogos, contadores, advogados, entre outros) passaram a trabalhar com esse objeto, buscando compreender sua complexidade, a qual está relacionada com a interligação das duas instituições que são referência para grande parte das pessoas, a família e o trabalho (GERSICK *et al.*, 1997), combinando o emocional, o afetivo e o sentimental com o racional, o instrumental e o objetivo. Trabalhar essas dicotomias é complexo, na medida em que interesses antagônicos e distintos participam desse movimento.

Um aspecto central relativo aos estudos sobre organizações familiares diz respeito à ausência de um corpo teórico convergente, unificado e maduro. Um exemplo disso é expresso na imensa variedade de definições conceituais para a explicação do conceito de empresa familiar (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999; DAVEL e COLBARI, 2000).

Carrieri, Saraiva e Grzybowski (2008) assumem que as organizações familiares são capazes de sobreviver às exigências do mercado, no sentido de tornarem-se competitivas, por serem familiares. Para Sorenson e Bierman (2009), a justificativa para a compreensão e a análise dos empreendimentos familiares diz respeito ao fato de gerarem emprego e renda em todo o mundo, sendo responsáveis pela prosperidade econômica.

Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), as principais características de uma organização familiar são a lealdade, a confiança entre as relações familiares, o baixo custo de transação, o respeito mútuo, o menor custo com recrutamento e o desenvolvimento de uma linguagem familiar. Nesse sentido, pode-se afirmar que essas características, se potencializadas, se transformam em vantagens para o negócio familiar.

Em uma visão complementar às demais, Astrachan (1988, *apud* DAVEL e COLBARI, 2000) diferencia a empresa familiar da empresa não familiar pela cultura e pelo tipo de organização, em que a primeira tem uma cultura comunitária de tipo familiar e a segunda uma cultura urbana de tipo burocrática. As empresas familiares caracterizam-se pela pouca ênfase no planejamento detalhado, apesar de haver uma orientação temporal de longo alcance; prezam por atividades que beneficiam a coletividade; possuem uma estrutura emocional, a confiança e o domínio de uma verdade, a qual é estabelecida e valorizada pelo fundador. Por outro lado, a empresa não familiar é aquela

em que o tempo e o espaço são rigorosamente definidos e compartmentalizados; a confiança não é valorizada. Ao contrário, reifica a ganância e o individualismo; há um planejamento rigoroso; não há emoção, predominando a razão.

Os aspectos que favorecem e comprometem o desenvolvimento da empresa familiar são, de acordo com Donnelley (1967), em termos positivos, a facilidade de angariar recursos administrativos e financeiros em detrimento do sacrifício da família; a facilidade de relacionamento junto à comunidade empresarial e à sociedade em que está inserida, em função do respeito da família proprietária; os laços afetivos fortes, caracterizados pela lealdade e dedicação; família e empresa em prol do desenvolvimento organizacional; sensibilidade com questões relativas à responsabilidade social com a finalidade de manter o prestígio da família e existência de coerência em relação aos objetivos da instituição. Por outro lado, existem aspectos que dificultam o desenvolvimento desse tipo de empreendimento, os quais estão relacionados, segundo Donnelley (1967), ao conflito de interesses entre a família e a empresa, pois não se conseguem separar, de modo efetivo, os objetivos de cada uma dessas organizações. Além disso, há a ausência de critérios específicos relacionados à destinação dos lucros, gerando problemas internos no âmbito da família e da própria empresa; dificuldades em relação à implementação de novos padrões, em virtude de uma morosidade em incorporar novas tecnologias e tendências apresentadas pelo mercado e predominância do nepotismo.

Na mesma perspectiva, considera-se que a empresa familiar dissemina os valores, a identidade, a história e a linguagem comum a uma família (GERSICK *et al.*, 1997), o que influenciará a forma como a organização será governada, estruturada, administrada e transferida para as próximas gerações (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006).

A família e o negócio familiar podem ser permeados ou não pelo capital social familiar. Esse é um conceito oriundo da Sociologia, estendido para o campo da família e do negócio familiar.

## 2.2. Capital social

O capital social pode ser compreendido com um recurso coletivo presente na comunidade e na sociedade, como demonstrado por Putnam (2007), como também pela noção de ativo individual, como exposto por Bourdieu (2009). A noção de capital social é também utilizada para identificar os recursos existentes nas relações entre as pessoas (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006).

Capital social, para Putnam (2007, p.177), é construído a partir de “organizações sociais, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação com vistas a benefícios mútuos”. Ou, ainda, como “um conjunto de laços e normas de confiança e reciprocidade contidas numa comunidade ou organização que facilitam a produção de capital físico e capital humano”. No nível trabalhado por Putnam (2007), o capital social é medido pela participação da

população em assuntos públicos, ou seja, a natureza da vida cívica, denominada de “comunidade cívica”. Para o autor, “o reconhecimento e a busca perseverante do bem público ocorrem à custa de todo interesse puramente individual e particular” (PUTNAM, 2007, p.95).

Em sentido contrário, Coleman (1988) considera que capital social ocorre por meio das relações entre as pessoas, sendo um ativo individual. O capital social manifesta-se por diferentes formas, como por meio de laços fortes. Nesse caso, podem ser citados exemplos da família, da religião, da comunidade. Apesar de promover certa dificuldade de penetração, aumenta a facilidade de transação no mercado, gerando confiabilidade. Para o autor, o capital social também ocorre em mercados em que existe um laço tão forte de confiança entre os atores que gera uma sensação de complementaridade, no sentido de que se determinada empresa não produz ou trabalha com certo produto, haverá na rede outras empresas que o farão.

Para Coleman (1988), o capital social não é tangível. Ele acontece em meio às relações entre as pessoas. Para o autor, é muito difícil de ser analisado empiricamente, apesar de representar algo de extremo valor produzido por determinado grupo. É como se A fizesse algo por B e, no futuro, B deverá recompensar A por aquilo que fez, gerando certa obrigação de B em relação a A.

Para Bourdieu (2009), a posição de determinado indivíduo na sociedade é definida pelo lugar que ele ocupa em diferentes campos, na distribuição de poderes, ou seja, o capital econômico, o cultural, o social e o simbólico. Contudo, o capital econômico tende a impor sua estrutura aos demais capitais.

Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), o capital social cria valor por meio de conexões entre os indivíduos, o que é desenvolvido por meio de redes de relação, as quais se consolidam com o passar do tempo. A confiança e a reciprocidade são as bases dessa relação.

Arrègle *et al.* (2007) indicam quatro fatores que influenciam o desenvolvimento do capital social: estabilidade – o que acontece com o tempo, gerando o acúmulo de boa vontade, conforme menciona Bourdieu (2009), além de confiança e normas de cooperação; interação – são as relações entre as pessoas ao longo do tempo; interdependência entre os membros da rede e ou enraizamento – são os contatos fortes entre os diversos atores, o que consequentemente deve seguir uma norma de comportamento. Nesse sentido, o capital social vai elevando-se, na medida em que ocorre uma interdependência mútua entre os atores (ARRÈGLE *et al.*, 2007). Para Bourdieu (2009), o capital social apenas aumenta, não sendo finito e não se desgasta. É uma moeda simbólica, que pode ser usada pelos indivíduos, sempre que for preciso.

Para Granovetter (1985), os vínculos são diferenciados por laços fortes e laços fracos. Laços fortes, como parentesco e amizade íntima, são menos importantes do que os vínculos fracos, como conhecimento e afiliação a associações secundárias, pois são essenciais para sustentar a coesão comunitária e a ação

coletiva. Os vínculos fracos têm maior probabilidade de unir membros em pequenos grupos diferentes do que os vínculos fortes, pois existe a possibilidade de criar novos vínculos, os quais, até então, não existiam.

A noção de capital social tem sido empregada sob diferentes aspectos, tanto enfocando uma perspectiva da ação individual como resultante de ações e interações coletivas. Abordagem de síntese relevante é apresentada por Vale, Amâncio e Lauria (2006), revelando os apelos para que sejam abordados os diferentes aspectos em que vigora o capital social a partir da intensificação do fenômeno das redes organizacionais. Para os autores, cabe enfocar a associação do capital social com a mudança institucional, bem como em relação a desempenho empresarial, criação de redes empresariais, as quais possibilitam a geração e a difusão de conhecimento, além da inovação ou do desenvolvimento local. Eles ressaltam as tentativas de caracterizar o fenômeno recorrendo a diferentes tipos de evidências como *proxies*.

Sacomano Neto e Truzzi (2004) expuseram uma visão da relação de capital e redes organizacionais, enfocando redes densas e difusas, ambas associadas com capital social, evidenciando que, em setores dinâmicos, as organizações se beneficiariam de sua inserção em redes difusas; em setores de redes densas, ao contrário, as informações ficam mais restritas. As relações fortes e fracas teriam impactos diferenciados sobre a competitividade (SACOMANO NETO e TRUZZI, 2004). Assim, trata-se de um paradoxo, pois as mesmas relações que fazem uma organização tornar-se mais competitiva podem ter efeito contrário em outras situações (SACOMANO NETO e TRUZZI, 2004).

Mizumoto *et al.* (2010) tentaram relacionar capital social com capital humano e práticas gerenciais, associando-os com a sobrevivência. Para operacionalizar o capital social nesse estudo de empresas nascentes, recorreram a evidências, tais como o fato de algum familiar ter negócio similar, o grau de acesso a recursos, o acesso a instituições antes da abertura do negócio ou ações em conjunto com outras empresas e contatos sociais. Assim, empresários participantes de uma incubadora de empresas poderiam desenvolver capital social (RÉGIS, DIAS e BASTOS, 2006), empreendedores coletivos também podem inserir-se em redes e o montante de capital social pode ser apreendido como um fator de maior nível de competitividade em arranjos produtivos locais (APLs) ou como atributo de uma cidade (BARROS e MOREIRA, 2005; SARATE e MACKE, 2007; SILVEIRA, PEREIRA e SOUZA, 2011). O capital social também pode ser um elemento importante nos relacionamentos interorganizacionais, interferindo nos resultados de alianças estratégicas ou de redes de inovação (BALESTRO, 2004; HELAL e CAMARGOS, 2007).

O capital social pode também ser estudado sob a perspectiva de empresas familiares, a partir das relações estabelecidas entre o fundador do empreendimento, a família, a comunidade, os clientes e os colaboradores, criando uma rede familiar,

tornando-se fonte de vantagem competitiva sustentável (HOF-FMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006; SORENSEN e BIERMAN, 2009).

### 2.3. Capital social familiar

A noção de capital social familiar resulta da busca de compreensão de sua manifestação em empresas familiares. Essas empresas seriam dotadas de vantagens competitivas, em função de sua capacidade de criar o capital social familiar. Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), trata-se de um recurso raro, inimitável e não substituível, tornando-se único para cada empresa familiar.

O capital social familiar, para Sorenson e Bierman (2009), é a soma do capital humano, do capital social e do financeiro, manifestando-se quando os recursos da família ou seus ativos superam o passivo. Nesse caso, para os autores, é possível quantificar o capital social familiar, o qual seria composto por recursos no seio da família que podem ser disponibilizados para a empresa.

Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), capital familiar consiste nas relações pessoais que os membros da família desenvolvem entre si e com a comunidade, clientes, colaboradores, por meio de uma história de interação familiar. O capital social familiar cria valor por desenvolver conexões entre os indivíduos, por meio de redes de relacionamento, as quais são desenvolvidas e fortificadas com o passar do tempo. A confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo e o ponto de vista familiar são elementos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento dessa rede familiar, na medida em que acontecem ou não no âmbito da família.

A confiança coletiva, para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), é desenvolvida por meio de relações próximas entre os membros da família, sendo percebida na medida em que eles gostam e sentem prazer de trabalhar tanto pela empresa quanto pela família, pois ambas trabalham por eles. O desenvolvimento do mecanismo de confiança gera a cooperação e a colaboração (SORENSEN *et al.*, 2009), a qual é utilizada para facilitar a resolução de problemas. A confiança é uma qualidade capaz de potencializar o ativo organizacional. Sorenson e Bierman (2009) afirmam que as relações positivas entre os membros de uma família geram laços fortes de confiança, os quais poderão promover a cooperação, sendo fonte de capital social familiar para a empresa. Por outro lado, sentimentos negativos e conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento desse capital.

A estrutura moral, para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), e a infraestrutura moral, para Sorenson e Bierman (2009), representam o relacionamento entre os membros da família e a relação deles com a comunidade. Em outras palavras, as crenças e os valores de uma família podem causar um impacto tanto positivo quanto negativo sobre a comunidade em que está inserida. A infraestrutura moral é o conjunto de crenças que envolve a família, a empresa e a comunidade (SORENSEN *et al.*, 2009).

As normas familiares, para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), são um instrumento utilizado para facilitar o controle social do negócio familiar. Elas estão enraizadas na cultura da família. No conjunto dessas normas, as quais podem ser explícitas ou tácitas, estão presentes as obrigações e as expectativas de cada membro da família. Normas familiares efetivas conduzem para obrigações e expectativas que podem ser vistas como uma interação positiva entre os membros da rede familiar. A presença de laços fortes entre os membros da rede facilita a confiança e a sua ausência a compromete. A reputação e a respeitabilidade estão presentes nas normas familiares e representam a expectativa relativa com que os membros de fora da rede perceberam a conduta futura da empresa.

Os canais de informação, para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), ocorrem a partir de uma polaridade entre os canais internos e os externos. Os internos relacionam-se com o diálogo existente internamente na família, o qual pode ser identificado por meio da presença de passeios com e entre os membros da família, de rede de relacionamento familiar. Os canais externos constituem a relação do negócio familiar com o ambiente externo, os quais são evidenciados pela participação dos membros da família em organizações externas. Os dois mecanismos em interação geram uma rede de relacionamento, a qual fortalece o capital familiar.

O diálogo, segundo Sorenson *et al.* (2009), é um mecanismo utilizado na resolução de problemas, por meio da comunicação, a qual é meio de construção de um entendimento comum sobre determinada questão ou objeto. O diálogo não envolve necessariamente uma decisão imediata, mas uma reflexão e ou esclarecimento das próprias crenças de determinado grupo, o que pode resultar em um novo compartilhamento de crenças, por meio do diálogo. O diálogo colaborativo, segundo Sorenson *et al.* (2009), é útil na solução de problemas que levam a acordos mutuamente benéficos e envolve a noção de colaboração e cooperação. No empreendimento familiar, o diálogo colaborativo visa ganhar compreensão e clarificação de crenças profundamente enraizadas, as quais influenciam as decisões cotidianas (SORENSEN *et al.*, 2009). O diálogo colaborativo é um mecanismo que desenvolve a consciência comum de uma família. Há, em contraposição ao diálogo colaborativo, decisões centradas nos proprietários. Nesse caso, eles impõem suas crenças e seus valores como plenamente satisfatórios e autossuficientes.

O ponto de vista da família é semelhante ao ponto de vista moral, desenvolvido por filósofos como Baier (1965, *apud* SORENSEN *et al.*, 2009) e Frankena (1988, *apud* SORENSEN *et al.*, 2009) e está relacionado com uma normativa ética. O ponto de vista da família é desenvolvido por meio da presença de um diálogo colaborativo que desperta e provoca a percepção moral.

Enfim, para construir ou sustentar o capital social familiar, as famílias criam estratégias como reuniões periódicas, formação de conselhos e documentos de colaboração, os quais formalizam as crenças e os valores da família (SORENSEN e BIERMAN, 2009). Esses elementos ajudam a sustentar a con-

fiança coletiva. A família com estoque de capital social familiar pode aplicá-lo nos negócios, mas também pode empregá-lo para a abertura de novos empreendimentos.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo é de caráter exploratório-descritivo e de avaliação quantitativa. Para sua consecução, foi realizada uma pesquisa tipo *survey*, tendo sido aplicados 120 questionários para gestores de empresas familiares, em 12 cidades localizadas na região sul do estado de Minas Gerais. Optou-se pela amostragem não probabilística, pois, de acordo com Rea (2000), ela é indicada quando o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Os critérios utilizados para a escolha do empreendimento a ser pesquisado foi por conveniência, o que, segundo Rea (2000), ocorre quando os entrevistados são selecionados com base em sua semelhança presumida com a população útil e em sua disponibilidade imediata. É muito utilizado quando não se conhece com certeza a população a ser pesquisada.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado. A identificação dos empreendimentos familiares foi feita utilizando-se informações secundárias obtidas junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Para fins de análise, as questões foram agrupadas em três blocos: o primeiro referiu-se a 19 afirmações envolvendo aspectos associados à noção de capital social familiar, no qual o respondente, em uma escala ordinal de 5 pontos, com variações do grau de concordância com ela, marcava uma alternativa. A segunda parte referiu-se à caracterização do respondente, sendo composta por oito perguntas, e a terceira, a caracterização do empreendimento, composta por sete perguntas. No Quadro 1 são apresentadas todas as assertivas trabalhadas, bem como a referência de artigos teóricos e teórico-empíricos que constituem bases de sustentação para sua construção.

Foram definidos os seguintes critérios para as empresas participem da amostra: na condução do negócio era necessário ter um pai e um filho atuando em parceria, ou um filho atuando na condução dos negócios com a ausência do pai (aposentado ou falecido), ou pai atuando com filhos em processo de aprendizagem, ou netos e bisnetos do fundador. Os dados refletem, portanto, a visão de alguns desses agentes organizacionais sobre essas assertivas. Elas emanam de evidências empíricas de trabalhos de pesquisas de campo, bem como de algumas sínteses que procuraram valorizar as especificidades das empresas familiares, dada sua particularidade de associarem família e empresa. Tais trabalhos, que constituem as bases de sustentação das assertivas, focam empresas familiares, sem preocupação em abordar o tema de capital social, mas trazem evidências empíricas e abordagens que inspiram sua construção, mediadas pela perspectiva conceitual do capital social. Nessa perspectiva, ajustam-se à tentativa de captar práticas de gestão que as diferenciem dos demais tipos de empresas.

As visões teóricas sobre o capital social direcionam a observação para aspectos da confiança mútua, compartilhamento de sentimentos e atitudes, inserção em redes, aspectos que podem ser observados sob a ótica de uma comunidade, de um indivíduo, de uma família (BALESTRO, 2004; SILVEIRA *et al.*, 2011). Assim, ao procurar captar a visão dos respondentes, considera-se que ela pode ser *proxy* de aspectos diversos relacionados à manifestação do capital social familiar, recurso raro, inimitável e não substituível, que é único para cada família, em determinado tempo e lugar, sendo igualmente único para cada empresa familiar de propriedade daquela família (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006). Busca-se, portanto, fazer afirmações sobre aspectos relacionados ao surgimento ou à manifestação do capital social, levando em conta a visão dos respondentes sobre ações e concepções relativas a suas empresas, mas concepções e ações que fazem sentido por sua inserção naquela família, não se tratando de captar o nível ou montante de capital social em uma coletividade social mais ampla, fruto do relacionamento mútuo.

Na coleta de dados, seguiu-se o padrão de uma entrevista, pois todos os questionários foram aplicados diretamente ao respondente. Antes de iniciar a pesquisa, foi feito um pré-teste, com o objetivo de testar e validar as questões (REA, 2000). Em seguida, várias adaptações foram feitas, por causa da não compreensão de algumas questões por parte dos entrevistados.

Os dados foram tabulados por meio do SPSS®. Após a tabulação, procedeu-se ao teste de confiabilidade dos dados por meio do Alfa de Cronbach, que permite ao analista obter uma informação qualitativa relevante, em termos de grau de validade das referidas variáveis no âmbito da amostra. Nesse sentido, foi obtido para todas as variáveis o coeficiente de 0,634, o que significa, de acordo com Pereira (2001, p.87), que o indicador representa 63,40% do universo dos possíveis indicadores de impacto constituído pelo mesmo número de itens, denotando que as questões foram respondidas de forma coerente pelos entrevistados. Considera-se, assim, que as variáveis apresentam satisfatória consistência interna (HAIR JR. *et al.*, 1998), validando todos os dados tabulados.

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise fatorial, a qual tem por objetivo substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número (agrupar), denominado fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando obter uma interpretação mais comprehensível segundo direções comuns (MALHOTRA, 2001).

Contudo, antes de aplicar a técnica de análise fatorial, foi feito o teste de normalidade das variáveis (teste Kolmogorov-Smirnov), constatando-se que os dados não se comportaram como uma distribuição normal ( $p < 0,0001$ ). Diante disso, optou-se por utilizar a redução de variáveis pelo método de análise fatorial não métrica (AF).

Para processar a análise fatorial, foi feito o teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test), verificando-se se os dados podem ser tratados pelo método

**Quadro 1**

**Bases de Sustentação das Assertivas**

Assertiva	Autores
1 Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes (troca de experiência, compras em conjunto, melhores negociações).	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
2 Existe uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre o fundador/ sucessor e os colaboradores.	Queiróz (2008)
3 Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.	Rodsutti e Makayathorn (2005)
4 A empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela.	Gomes, Santana e Araújo (2008)
5 Os dirigentes chegam a ajudar colaboradores a resolverem problemas pessoais.	Queiróz (2008)
6 Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores (brincadeiras).	Queiróz (2008)
7 Na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra.	Gomes, Santana e Araújo (2008)
8 Já foram feitas vendas a prazo para clientes que não teriam aprovação de cadastro, mas mantinham relações de amizade com proprietários-dirigentes.	Machado, Wetzel e Rodrigues (2008)
9 Antes de levar um cliente ao SPC, procura-se resolver a dívida na amizade.	Machado, Wetzel e Rodrigues (2008)
10 Há clientes que, após manterem contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes-proprietários.	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
11 Dirigentes ou demais membros da família mantêm relações de amizade entre clientes e dirigentes-proprietários, bem antes de serem clientes.	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
12 Os atuais dirigentes consideram que, nesta empresa, a transparência no contato com os clientes é muito importante.	Rodsutti e Makayathorn (2005)
13 A palavra dos proprietários é mais importante do que um documento escrito.	Gonçalves (2000)
14 Existe uma forte rede de apoio entre familiares e/ou parentes.	Chrisman, Chua e Sharma (2005) Queiróz (2008)
15 As relações com os concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais.	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
16 No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.	Queiróz (2008)
17 Nesta família há filhos/netos/primos que, apesar de estudarem e/ou morarem fora do município, teriam interesse em vir trabalhar na empresa.	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
18 O atual dirigente mantém relações e/ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município.	Chrisman, Chua e Sharma (2005)
19 Dirigentes e/ou membros da família empresária participam ou participaram de associações e/ou entidades sociais do município.	Chrisman, Chua e Sharma (2005)

de análise fatorial (AF), bem como o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlação tem aderência com a matriz identidade (HAIR JR. *et al.*, 1998; PEREIRA, 2001). Pela análise do teste de adequação KMO (encontrado 0,623), verificou-se que as categorias sugeridas para a pesquisa apresentaram qualidade entre média e razoável para tratamento da análise fatorial (HAIR JR. *et al.*, 1998). Para o teste de Bartlett, todas as categorias mostraram-se significativas ( $p < 0,01$ ), indicando que há um nível de probabilidade muito adequado

para a correlação entre variáveis, confirmando a possibilidade do emprego do método de análise fatorial.

Com relação à quantidade de fatores extraídos, foram utilizados o método da raiz latente (HAIR JR. *et al.*, 1998), destacando a medida da variância que o fator explica e a análise do *Scree Plot*, definindo-se a quantidade de fatores com autovalor maior do que 1. O método de extração foi a análise dos componentes principais e o resultado das cargas fatoriais encontradas foi com base na matriz rotacionada.

Na obtenção dos fatores, foi utilizado o método de rotação ortogonal Varimax, o qual procura minimizar o número de variáveis fortemente relacionadas a cada fator. A rotação dos fatores proporciona uma matriz de cargas mais facilmente interpretável, ou mais identificável com relação à natureza das variáveis observadas. A variância explicada acumulada com os sete fatores representou 61,918% da amostra pesquisada, os quais foram nomeados em função de suas características.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Caracterização da amostra

Com relação ao perfil dos respondentes, 42% são fundadores e 51% são os sucessores do fundador. A faixa etária que prevaleceu entre os respondentes foi de 41 a 60 anos (53% dos entrevistados). Quanto ao gênero, 71% dos entrevistados são homens e 29%, mulheres. O tempo de atuação no empreendimento apresentou uma variação significativa, sendo 18% dos respondentes entre 10 e 20 anos, 30% entre 20 e 30 anos e 23% entre 30 e 50 anos. Constatou-se que existe uma parcela significativa dos respondentes cujo grau de escolaridade é o ensino médio incompleto.

A observação da caracterização dos empreendimentos revela que 65% atuam na área de comércio, 15% no ramo de serviços e 11,7% na indústria. O raio de atuação dos negócios familiares é, principalmente, o próprio município, com 43,3% dos empreendimentos. Os demais estão assim distribuídos: 33,3% com atuação regional, 15,8% atuam em âmbito nacional, 5% estadual e 2,5% incluem até atividades no estrangeiro. Quanto ao porte dos empreendimentos, constatou-se que a maioria é de pequeno porte, assemelhando seus processos de gestão ao encontrado em empreendimentos de pequenas empresas, pois 57,5% dos empreendimentos possuem até 10 empregados e 48,3% atingem faturamento médio mensal de até 50 mil reais. A seguir apresentam-se os resultados da aplicação da análise fatorial.

### 4.2. Fatores explicativos do capital social familiar

As assertivas pesquisadas foram agrupadas de acordo com a análise fatorial. Para complementar a análise e a interpretação dos dados, cada assertiva teve suas respostas agrupadas em duas classes de frequência: a primeira classe foi composta pelas categorias DT (discordo totalmente), DP (discordo em parte), NCND (não concordo nem discordo), CP (concordo em parte) e CT (concordo totalmente); e a segunda classe pelas categorias NA (não se aplica) e SR (sem resposta).

As questões foram ordenadas em ordem decrescente, conforme apresentado na Tabela 1, possibilitando visualizar as assertivas em que há maior sentimento de concordância. A ordem da tabela foi elaborada com base na média decrescente de cada variável, ou seja, quanto maior a média, maior foi o nível de concordância da variável.

Conforme os dados da Tabela 1, constatou-se um elevado grau de concordância dos entrevistados com as assertivas, o que sugere que essas questões estão relacionadas com conceitos que envolvem a noção de capital social familiar, os quais são considerados importantes para a sustentabilidade do empreendimento familiar.

Para a interpretação dos fatores obtidos, foi observado o valor da carga fatorial de cada uma das variáveis. Na Tabela 2 apresentam-se os fatores e as variáveis com suas respectivas cargas fatoriais.

#### 4.2.1. Fator 1 – Diálogo colaborativo (DC)

Esse é o fator que melhor explica o conjunto das assertivas, sendo responsável por 16,89% da variância (Tabela 2). Esse fator foi nomeado diálogo colaborativo, uma vez que, nesse tipo de empreendimento, é pelo diálogo que se buscam compreensão e clarificação das crenças enraizadas no seio da família, as quais influenciam as decisões cotidianas no âmbito do negócio (SORENSEN *et al.*, 2009). Essas crenças são percebidas por meio do conjunto de assertivas que compõem esse fator, que são: a existência de uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre o fundador ou o sucessor e os colaboradores; a existência de um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores, possibilitando a ocorrência de brincadeiras; na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra; a empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela. O diálogo, segundo Sorenson *et al.* (2009), é um mecanismo utilizado na resolução de problemas, por meio da comunicação, a qual constrói um entendimento comum sobre determinada questão ou objeto. O diálogo não envolve necessariamente uma decisão imediata, mas uma reflexão e/ou esclarecimento das próprias crenças de determinado grupo, o que pode resultar em um novo compartilhamento de crenças. O diálogo colaborativo é um mecanismo que desenvolve a consciência comum de uma família. Em contraposição ao diálogo colaborativo, têm-se decisões centradas nos proprietários. Nesse caso, eles impõem suas crenças e seus valores como plenamente satisfatórios e autossuficientes, conforme pode ser observado no fator 6, denominado ideias próprias.

Analizando-se a frequência das assertivas (Tabela 1), percebe-se que as crenças e os valores da família empresária causam um impacto positivo na relação entre o fundador ou sucessor e os colaboradores, podendo levar a crer sobre a existência da presença de um diálogo colaborativo efetivo.

#### 4.2.2. Fator 2 – Rede familiar (RF)

Esse fator explica 9,69% da variância (Tabela 2) do conjunto das assertivas. Ao analisar as afirmações que compunham esse bloco, percebeu-se que ele se relaciona com a existência de

**Tabela 1**

**Agrupamento das Assertivas de Acordo com a Ordem Decrescente de Concordância**

Assertiva/Fator	DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média	Desvio Padrão
1 Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes (troca de experiência, compras em conjunto, melhores negociações).	15	8	2	24	71	120	4,07	1,419
2 Existe uma relação de respeito e de convívio, fora da empresa, entre o fundador/sucessor e os colaboradores.	6	4	0	12	95	117	4,59	1,035
3 Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.	2	1	0	12	105	120	4,81	0,639
4 A empresa é considerada uma família e os colaboradores são membros dela.	8	7	1	15	88	19	4,41	1,196
5 Os dirigentes chegam a ajudar colaboradores a resolver problemas pessoais.	15	5	2	8	57	117	4,00	1,358
6 Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores (brincadeiras).	12	5	0	27	74	118	4,24	1,292
7 Na contratação de um novo empregado, avaliam-se a capacidade de trabalho e o fato de ser uma pessoa de palavra.	8	4	5	17	83	117	4,39	1,167
8 Já foram feitas vendas a prazo para clientes que não teriam aprovação de cadastro, mas mantinham relações de amizade com proprietários-dirigentes.	23	5	0	17	63	108	3,85	1,640
9 Antes de levar um cliente ao SPC, procura-se resolver a dívida na amizade.	12	2	0	8	82	105	4,37	1,361
10 Há clientes que, após manterem contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes-proprietários.	2	1	1	21	94	119	4,71	0,691
11 Dirigentes ou demais membros da família mantêm relações de amizade entre clientes e dirigentes-proprietários, bem antes de serem clientes.	12	7	4	26	68	117	4,12	1,334
12 Os atuais dirigentes consideram que nesta empresa a transparência no contato com os clientes é muito importante.	0	0	0	7	113	120	4,94	0,235
13 A palavra dos proprietários é mais importante do que um documento escrito.	8	10	2	23	77	120	4,26	1,240
14 Existe uma forte rede de apoio entre familiares e/ou parentes.	10	4	4	16	86	120	4,37	1,229
15 As relações com os concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais.	15	14	6	34	50	119	3,76	1,426
16 No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.	47	3	0	14	56	120	3,27	1,873
17 Nesta família, há filhos/netos/primos que, apesar de estudarem e/ou morarem fora do município, teriam interesse em vir trabalhar na empresa.	63	11	6	13	19	112	2,23	1,605
18 O atual dirigente mantém relações e/ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município.	7	3	1	8	101	120	4,61	1,056
19 Dirigentes e/ou membros da família empresária participam ou participaram de associações e/ou entidades sociais do município.	26	2	2	6	84	120	4,00	1,660

**Legenda:** DT = discordo totalmente; DP = discordo em parte; NCND = não concordo nem discordo; CP = concordo em parte; CT = concordo totalmente.

Tabela 2

*Fatores que Influenciam o Comportamento dos Empresários Familiares em Relação ao Capital Social Familiar*

Assertivas	Componentes						
	DC	RF	IM	C	NE	IP	CIE
6 Há um clima de liberdade entre proprietários e colaboradores.	0,815						
2 Existe uma relação de respeito e de convívio fora da empresa entre fundador/sucessor e colaboradores.	0,742						
4 A empresa é uma família e os colaboradores são membros dela.	0,625						
7 Na contratação de um novo empregado, avaliam-se capacidade de trabalho e a palavra da pessoa.	0,548						
18 O atual dirigente mantém relações/atividades sociais com membros da família que vivem no município.	0,779						
14 Existe uma forte rede de apoio entre familiares e /ou parentes.	0,728						
19 Dirigentes e/ou membros da família participam (ram) de associações/entidades sociais do município.		0,665					
5 Os dirigentes ajudam colaboradores a resolver problemas pessoais.	0,648						
17 Nesta família há pessoas que, apesar de estudarem/morarem fora, teriam interesse de trabalhar na empresa.	0,567						
12 Os atuais dirigentes consideram a transparência no contato com os clientes muito importante.		0,439					
8 Já foram feitas vendas a prazo para clientes sem aprovação de cadastro, mas com relações de amizade com proprietários-dirigentes.			0,873				
9 Antes de levar um cliente ao SPC, tenta resolver a dívida na amizade.				0,767			
1 Os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes concorrentes.					0,755		
15 A relação com concorrentes é harmoniosa com relacionamento pessoal.		0,426				0,556	
3 Nesta empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores.					0,490		
16 No passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa.						0,789	
13 A palavra dos proprietários é mais importante do que algo escrito.						0,660	
11 Dirigentes ou membros da família têm relações de amizade com clientes e dirigentes/ proprietários, antes de serem clientes.							0,697
10 Há clientes que, após contatos de compra/venda, tornam-se amigos de dirigentes/proprietários.							0,648
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>16,89%</b>	<b>9,69%</b>	<b>8,87%</b>	<b>8,08%</b>	<b>6,50%</b>	<b>6,33%</b>	<b>5,54%</b>
<b>Total da Variância Explicada</b>	<b>61,918 %</b>						

**Legenda:** DC = diálogo colaborativo; RF = rede familiar; IM = infraestrutura moral; C = confiança; NE = normas éticas; IP = ideias próprias; CIE = canais de informação externos.

uma forte rede de apoio entre familiares e parentes. Os atuais dirigentes manteriam relações ou atividades sociais frequentes com membros da família ampliada que vivem e trabalham no município, além de uma relação harmoniosa com concorrentes, as quais são pautadas em relacionamento pessoais. A rede familiar é formada pelo envolvimento da família com os parentes. Por meio dela são sedimentados o respeito, a confiança e a ajuda mútua (SORENSEN *et al.*, 2009).

Ao observar a frequência das respostas (Tabela 1), constata-se uma alta concordância com as assertivas, o que indica que o grupo pesquisado tanto valoriza a formação de redes de relacionamento quanto reconhece existir, de fato, um bom relacionamento entre eles.

#### 4.2.3. Fator 3 – Infraestrutura moral (IM)

A infraestrutura moral explicou 8,87% (Tabela 2) da variância total do conjunto das afirmativas. Esse fator é composto pelas seguintes afirmações: os dirigentes ou membros da família participam ou já participaram de associações ou entidades sociais do município; os dirigentes ajudam colaboradores a resolver problemas pessoais; nessa família há pessoas que, apesar de estudarem ou morarem fora do município em que a empresa está localizada, teriam interesse em nela trabalhar e os atuais dirigentes valorizam transparência no contato com os clientes.

Esse conjunto de afirmativas faz menção aos diversos *stakeholders* do negócio familiar, envolvendo a comunidade, os clientes, os fornecedores e os colaboradores. Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), a infraestrutura moral é o conjunto de crenças que envolve a relação entre os membros da família. À medida que essas relações se fortalecem, o que ocorre com o passar do tempo, são estendidas para as relações da família com todos os diversos *stakeholders*. A infraestrutura moral representa, para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) e para Sorenson e Bierman (2009), o relacionamento entre os membros da família e a relação deles com a comunidade.

#### 4.2.4. Fator 4 – Confiança (C)

Esse fator explicou 8,08% (Tabela 2) da variância total do conjunto de afirmações, sendo nomeado confiança. É composto por duas assertivas: a empresa já realizou vendas a prazo para clientes sem aprovação de cadastro, mas que tinham relações de amizade com proprietários-dirigentes, e a empresa, antes de levar um cliente ao SPC, procura resolver a dívida na amizade. Analisando-se a frequência das afirmações (Tabela 1) em relação à concordância ou à discordância, percebe-se um predomínio da concordância de ambas, o que permite afirmar que os empreendedores familiares desenvolvem uma rede de relacionamento, a qual se estende aos laços da família, indo ao encontro dos demais atores que envolvem o negócio e firmando com eles relacionamentos duradouros, os quais são sedimentados por confiança e respeito mútuo.

O desenvolvimento do mecanismo de confiança gera a cooperação e a colaboração (SORENSEN *et al.*, 2009). A confiança é uma qualidade capaz de potencializar o ativo organizacional. Sorenson e Bierman (2009) afirmam que as relações positivas entre os membros de uma família geram laços fortes de confiança que poderão ser estendidos aos *stakeholders*, levando à emergência da cooperação, a qual é fonte de capital social familiar para a empresa. Por outro lado, sentimentos negativos e conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento desse capital.

#### 4.2.5. Fator 5 – Normas éticas (NE)

Esse fator explicou 6,5% (Tabela 2) da variância do total. As assertivas associadas foram as seguintes: os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes de empresas concorrentes, por meio da troca de experiência, da compra em conjunto, de melhores formas de negociação; as relações com concorrentes são harmoniosas e pautadas em relacionamentos pessoais; os dirigentes mantêm boas relações pessoais com dirigentes concorrentes; e, nessa empresa, princípios morais são passados de pai para filho e também aos colaboradores. Por meio das assertivas, pode-se afirmar que as normas éticas sedimentadas e enraizadas na cultura do empreendimento familiar se difundem por meio do diálogo colaborativo, gerando uma expectativa relativa dos membros que estão de fora da rede familiar, no sentido da percepção desse grupo externo em relação à conduta da família (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006).

As normas éticas são semelhantes ao que Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) denominam normas familiares, as quais são compostas por obrigações e expectativas e reputação e respeitabilidade, as duas primeiras representando uma consequência para a segunda. Em outras palavras, normas e obrigações elaboradas no seio da família e enraizadas nesse grupo podem gerar a respeitabilidade, que produz reconhecimento do nome e respeito pela empresa, por parte da comunidade. Isso se deve a um conjunto de normas e crenças que envolve a maneira de a família conduzir a empresa e que gera sentimento positivo ou negativo nas pessoas (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006; SORENSEN *et al.*, 2009).

#### 4.2.6. Fator 6 – Ideias próprias (IP)

Esse fator foi denominado ideias próprias e explicou 6,33% da variância do conjunto de assertivas (Tabela 2). O fator é composto por duas assertivas: no passado ou na atualidade, algum membro dessa família preferiu abrir outro tipo de negócio, descartando atuar diretamente na empresa, e a palavra dos proprietários é mais importante do que algo escrito. O que se refere às ideias próprias é o fato da prevalência de uma opinião ou visão individual em detrimento do diálogo colaborativo. Esse tipo de conduta faz um caminho inverso ao apontado por Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) e Sorenson *et al.* (2009), ao argumentarem que o capital social familiar se constitui a partir

dos capitais social, financeiro e humano, os quais ocorrem por meio do diálogo colaborativo, em que emergem crenças, normas e valores coletivos, ou o contrário do que indica esse fator.

Ao analisar a frequência dessas assertivas (Tabela 1), verifica-se uma concordância superior a 50% em relação à afirmação, indicando que parte dos entrevistados concorda que, no âmbito da família e da empresa, prevalecem ideias individuais em detrimento de ideias coletivas.

#### **4.2.7. Fator 7 – Canais de informação externos (CIE)**

Esse fator explicou 5,54% (Tabela 2) do conjunto de variáveis, sendo denominado canais de informações externos. Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) definem os canais de informação a partir de duas polaridades, que são os canais internos e os externos. O conjunto dessas assertivas faz referência à relação da família com o ambiente externo, ou seja, os canais externos ao negócio, os quais são evidenciados pela participação dos membros da família em organizações ou em relações externas, o que é evidenciado pelas assertivas: os dirigentes ou membros da família têm relações de amizade com clientes e dirigentes de outros empreendimentos, antes de serem clientes, e existem clientes e fornecedores que, após contatos de compra/venda, tornam-se amigos dos dirigentes ou proprietários.

Analizando-se a Tabela 1, verifica-se que os respondentes concordam, em sua maioria, com as afirmações. Isso demonstra que os canais de informação externos são valorizados pelos dirigentes, o que leva a crer em um fortalecimento do capital social humano.

Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), os canais de informação devem formar-se pela soma dos canais internos e externos, dado que os dois mecanismos, em interação, geram uma rede de relacionamento que fortifica o capital familiar. Nesse grupo de assertivas não foi identificado o canal de informação interno, contudo, acredita-se que ele esteja implícito no âmbito do fator 2, que é denominado redes familiares.

### **5. CONCLUSÕES**

Esta pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário respondido por 120 gestores de empreendimentos familiares localizados na região sul de Minas Gerais e teve por objetivo identificar os fatores que levam à formação do capital social familiar em empresas familiares.

Foram identificados, por meio da análise fatorial, sete fatores que são: diálogo colaborativo, rede familiar, infraestrutura moral, confiança, normas éticas, ideias próprias e canais de informação externos.

Esse conjunto de fatores origina-se do agrupamento de assertivas submetidas aos respondentes, membros de empresas familiares. Trata-se da hipótese própria da análise fatorial, revelando, no caso, que 19 assertivas foram reagrupadas em sete fatores, indicando aquelas que estão relacionadas entre si na

visão desses respondentes. A denominação dada a esses fatores surge da aproximação com concepção original, fruto de elaboração teórica associada ou não a pesquisas empíricas realizadas por diferentes autores (GONÇALVES, 2000; CHRISMAN, CHUA e SHARMA, 2005; RODSUTTI e MAKAYATHORN, 2005; GOMES, SANTANA e ARAÚJO, 2008; MACHADO, WETZEL e RODRIGUES, 2008; QUEIRÓZ, 2008). Os conteúdos das diferentes assertivas podem ser associados aos conteúdos conceituais ou como evidências empíricas relativas aos conceitos dessas categorias. Eles podem ser associados ou considerados como refletindo aspectos de relações entre pessoas, evidências de redes de relações, evidências de relações de confiança e reciprocidade, interações, laços de parentesco, relações coletivas, presença de normas, relações entre membros da família entre si e com a comunidade, práticas de diálogo, ponto de vista da família sobre a empresa e sobre aspectos da comunidade em que se inserem (GRANOVETER, 1985; HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSEN, 2006; ARRÈGLE *et al.*, 2007; SORENSEN e BIERMAN, 2009; SORENSEN *et al.*, 2009).

Os resultados apresentados representam uma tentativa de produção de conhecimentos sobre o capital social familiar como fenômeno que traduz também especificidades desse tipo de empresas. Ao serem construídas 19 assertivas apresentadas aos respondentes, buscaram-se evidências teóricas, conceituais e empíricas em artigos diversos que abordam a temática da empresa familiar, sem, contudo, focar seus estudos sobre o capital social nem sobre o capital social familiar. Reagrupadas em fatores, cria-se a possibilidade trabalhar os dados de modo diferente, podendo-se verificar hipóteses dentre algumas já testadas em outros contextos, como, por exemplo, na pesquisa realizada por Sorenson *et al.* (2009), na qual os autores afirmam que a confiança coletiva é capaz de gerar um diálogo colaborativo, responsável por transmitir os princípios morais que compõem a infraestrutura moral de uma família e que irão conduzir à formação do capital social familiar responsável pelo desempenho do empreendimento familiar.

No presente artigo, verificou-se que os fatores identificados refletem vertentes da inserção de famílias empresárias em uma dada coletividade, no âmbito da qual desenvolvem o capital social, considerado como capital social familiar. No Brasil, apesar da prática da pesquisa sobre capital social nas organizações e comunidades, o enfoque do capital social familiar no estudo de empresas familiares ainda é incipiente. Nesse sentido, acredita-se que esse seja um ponto positivo deste estudo. Pesquisas complementares a esta poderiam ser realizadas, com o propósito de ratificar o que foi estudado, pois, como se trata de dados com caráter não probabilístico, isso impede generalizações para outros universos, uma das limitações do trabalho.

Este tipo de estudo abre campo para novas pesquisas, podendo-se ampliar ou rever a consistência de assertivas, bem como investigar a possibilidade de diferenciação entre o capital social da empresa familiar e o da família.♦

REFERÊNCIAS

- ARRÈGLE, J.; HITT, M.A.; SIRMON, D.G.; VERY, P. The envelopment of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, Malden, v.44, n.1, p.73-95, Jan. 2007.  
[DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x].
- BALESTRO, M.V. Redes de inovação e capital social: apontamentos conceituais In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD-ROM.
- BARROS, F.S.O.; MOREIRA, M.V.C. O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005. CD-ROM.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 12.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009. 311p.
- CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S.; GRZYBOVSKI, D. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. 450p.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Boca Raton, v.9, n.5, p.555-575, Sept. 2005.  
[DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x].
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Boca Raton, v.23, n.4, p.19-39, Dec. 1999.
- COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.94, Suplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic approaches to the analysis of social structure, p.95-120, 1988.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.45-64, maio/ago. 2000.
- DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.7, n.23, p.161-198, out./dez. 1967.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócios, 1997. 308p.
- GOMES, A.F.; SANTANA, W.G.P.; ARAÚJO, U.P. Mecanismos de vigilância e dispositivo de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções em Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v.9, n.8, p.64-87, nov./dez. 2008.
- GONÇALVES, J.S.R.C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.7-12, jan./mar. 2000.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, Nov. 1985.  
[DOI: 10.1086/228311].
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 593p.
- HELAL, D.H.; CAMARGOS, M.A. Alianças estratégicas e o papel do capital social nos relacionamentos interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3Es, 3., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD ROM.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSEN, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, Boston, v.19, n.2, p.135-145, June 2006.  
[DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x].
- MACHADO, R.M.C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M.E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-24, set. 2008.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.
- MIZUMOTO, F.M.; ARTES, R.; LAZARINNI, S.G.; HASHIMOTO, M.; BEDÉ, M.A. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.45, n.4, p.343-355, out./nov./dez. 2010.
- PEREIRA, J.C.R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: Edusp, 2001. 156p.
- PUTNAM, R.D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 260p.
- QUEIROZ, V.S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p.1-17, mar. 2008.
- REA, L.M. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira, 2000. 272p.
- RÉGIS, H.P.; DIAS, S.M.R.C.; BASTOS, A.V.B. Articulando cognição, redes e capital social: um estudo entre empresários participantes de incubadoras de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006. CD-ROM.

## REFERÊNCIAS

## ABSTRACT

## RESUMEN

- RODSUTTI, M.C.; MAKAYATHORN, P. Organizational diagnostic factors in family business case studies in Thailand. *Development and Learning in Organizations*, Bingley, v.19, n.2, p.16-18, 2005.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. Configurações estruturais e estruturais de uma rede de fornecedores: uma abordagem compreensiva. *Revista de Administração* (RAUSP), São Paulo, v.39, n.3, p.255-263, jul./ago./set. 2004.
- SARATE, J.A.R.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social em uma cidade da Serra Gaúcha: a percepção dos estudantes de Administração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3Es, 3., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007. 1 CD.
- SILVEIRA, R.E.; PEREIRA, M.R.F.; SOUZA, A.M.R. Construção de um modelo explicativo sobre as influências do capital social e do empreendedor coletivo nos níveis de competitividade dos APLs. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.
- SORENSEN, R.L.; BIERMAN, L. Family capital, family business and free enterprise. *Family Business Review*, Boston, v.22, n.3, p.193-196, Sept. 2009. [DOI: 10.1177/0894486509341178].
- SORENSEN, R.L.; GOODPASTER, K.E.; HEDBERG, P.R.; YU, A. The family point of view, family social capital, and firm performance: an exploratory test. *Family Business Review*, Boston, v.22, n.3, p.239-253, Sept. 2009. [DOI: 10.1177/0894486509332456].
- VALE, G.M.V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M.C.P. Capital social e suas implicações para estudos das organizações. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.13, n.36, p.45-63, jan./mar. 2006.

**Study of factors determining the formation of the family social capital in family enterprises in the southern region of Minas Gerais**

The study identifies the factors that lead to the formation of family social capital in family businesses. To achieve this purpose the theory of social capital and family social capital was used as a theoretical basis. To this end, we conducted an exploratory survey of 120 family enterprises. A questionnaire was used to interview all entrepreneurs, and data were analyzed by factor analysis. The results are presented in two parts: first, to characterize the sample in relation to the profile of the respondent and the profile of the enterprise; and second, the presentation of the frequency of each of the assertions in the second part was made according to the factor analysis. Seven factors were found to be associated with family social capital: collaborative dialogue, family network, infrastructure morale, trust, ethical standards, own ideas, and external information channels. Family social capital is solidified by means of collaborative dialogue, which take root in the family and company ethical standards, resulting in what is called moral infrastructure — when the family and the company are aligned internally and externally. Conversely, the absence of collaborative dialogue generates authoritarianism on the part of the leaders and family members, privileging their own ideas, which was identified as contradictory to the development of family social capital.

**Keywords:** family social capital, family organizations, factorial analysis, moral infrastructure, collaborative dialogue.

**Estudio de los factores que determinan la formación del capital social familiar en empresas familiares en la región sur del estado de Minas Gerais**

En este estudio se identificaron los factores que llevan a la formación del capital social familiar en empresas familiares. Para ello se utilizó como aporte teórico la teoría del capital social y del capital social familiar. Se llevó a cabo un estudio exploratorio de tipo survey en 120 empresas familiares. Se aplicó un cuestionario, en forma de entrevista, a todos los empresarios. Se analizaron los datos por medio del análisis factorial. Los resultados se presentaron en dos partes: en la primera, se caracterizó la muestra con relación al perfil del entrevistado y el perfil de la empresa, así como se presentó la frecuencia de cada una de las respuestas; en la segunda, se realizó el análisis factorial. Tras dicho análisis se pudieron identificar siete factores relacionados con la formación del capital social familiar. Son ellos: diálogo colaborativo; red familiar; infraestructura moral; confianza; normas éticas; ideas propias y canales externos de información. El capital social familiar se fortalece por medio del diálogo colaborativo, que hace posible enraizar en la familia y la empresa las normas éticas, dando origen a la llamada infraestructura moral, cuando la familia y la empresa se encuentran en sintonía interna y externa. En sentido contrario, la ausencia del diálogo colaborativo genera un determinado autoritarismo, por parte de los directivos y miembros de la familia, en que prevalecen las ideas propias, que se identificaron como factor contradictorio a la formación del capital social familiar.

**Palabras clave:** capital social familiar, organizaciones familiares, análisis factorial, infraestructura moral, diálogo colaborativo.