



## Modelo de categorização de empresas hoteleiras familiares e ciclo de vida: um estudo nas cidades de Itapema e Porto Belo/SC/Brasil

Model categorisation of family hotel ventures and life cycle: a study in the cities of Itapema and Porto Belo/SC/Brazil

Juarez Prado Córdova

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua João Coan, 400 Centro - Biguaçu – SC/Brasil – CEP 88160-000, juarezcordova@potengerconsultoria.com.br

Anete Alberton

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua João Coan, 400 Centro - Biguaçu – SC/Brasil – CEP 88160-000, anete@univali.br

### Resumo

O modelo criado por Westhead & Howorth (2007) categoriza seis tipos de empresas familiares (EFs): a) EF em geral; b) EF profissional; c) EF de consórcio entre primos; d) EF profissional de consórcio entre primos; e) EF transitória; f) EF aberta. No intuito de incentivar a discussão por novas dimensões de análise das organizações, a teoria da agência traz novas possibilidades para tal. O objetivo deste trabalho consiste em analisar a relação entre a categorização de empresas hoteleiras familiares, de acordo com sua estrutura de propriedade e controle da gestão, e o seu ciclo de vida organizacional. Como objetivos específicos têm-se: a) categorizar as empresas hoteleiras familiares da amostra; b) relacionar os tipos de empresas hoteleiras familiares com seu estágio de ciclo de vida e funções de gestão de acordo com o modelo de Padula e Vadon (1996); c) relacionar os estágios de ciclo de vida daquelas empresas com as funções de gestão. Trata-se de pesquisa quantitativa com caráter confirmatório, de corte transversal, tipo survey. Participaram da amostra 94,12% empresas familiares (47 meios de hospedagem) de Itapema e Porto Belo/SC/Brasil. Como resultados da pesquisa, cinco tipos de empresas hoteleiras familiares foram identificados, considerando o modelo de Westhead & Howorth (2007), e identificadas relações positivas entre as categorias de empresas familiares com o ciclo de vida e funções de gestão. As "empresas familiares abertas" apresentaram o maior nível médio de ciclo de vida e com práticas efetivas das funções de gestão.

**Palavras-chave:** Categorias de empresas hoteleiras familiares, estágios do ciclo de vida, funções de gestão.

### Abstract

The model created by Westhead & Howorth (2007) categorizes six conceptualized 'types' of family firms (FFs): a) average FF; b) professional FF; c) cousin consortium FF; d) professional cousin consortium FF; e) transitional FF; f) open FF. In order to encourage discussion by new dimensions of organizational analysis, agency theory brings new possibilities. The objective of this work is to analyze the relationship between the categorization of familiar hotel companies, according to their ownership structure and management control, and its organizational life cycle. Specific objectives are: a) categorize family hotel companies in the sample; b) list the types of family hotel companies with their life cycle stage and management functions in accordance to Vadon and Padula (1996) model; c) relate the life cycle stages with management functions. This cross-sectional survey is a quantitative research with confirmatory characteristic. A sample was composed by 94.2% family firms (47 hotel companies) on Itapema and Porto Belo cities, located in Santa Catarina State (SC)/Brazil. As search results, five types of family hotel companies were identified, considering the model of Westhead & Howorth (2007), and identified positive relationships between the categories of family firms with the life cycle stages and management functions. The "open family businesses" had the highest average level of life cycle and effective practices of management functions.

**Keywords:** Categories of family hotel companies, life cycle stages, management functions.

### 1. Introdução

O Brasil desponta como um destino turístico de imenso potencial de exploração e crescimento, sustentando e desenvolvendo economias regionais e locais, aumentando sua importância estratégica e social (Machado, Machado & Holanda, 2006). Esta atividade conta com maciça participação das empresas hoteleiras familiares (EHFs) que constituem as bases da cadeia hoteleira, num constante esforço adaptativo para acompanhar as tendências do setor turístico (Cruz & Borges, 2006; Montoro-Sánchez, Mas-Verdu & Soriano, 2008; Fagundes & Gimenez, 2009; Santos, Ferreira & Costa, 2014). Neste ambiente que exige profissionalização e desempenho superior, a atividade turística é fortalecida pela ação do pequeno negócio estruturado na família de um empreendedor, em uma empresa familiar (Haber & Reichel, 2005), que assume riscos e explora negócios para atender o mercado. Esse desafio competitivo requer habilidades e atitudes de gestão e competências técnicas que são empregadas no esforço dos donos das empresas para melhorar a performance desses negócios (Mir, 2002). Segundo Chaston (2012), o

esforço para ajuste e flexibilidade dos negócios hoteleiros familiares permite atender às demandas de mercado e obter diferenciais competitivos no mesmo ambiente de atuação dos grupos hoteleiros internacionais.

Alguns estudos se dedicaram a compreender a categorização das empresas familiares (EFs), a partir da estrutura de propriedade e do controle de gestão, onde este artigo reporta a pesquisa de Westhead & Howorth (2007), junto a uma amostra válida de 887 empresas privadas Britânicas, com a obtenção de 48% de respostas, que possibilitou a construção de referenciais para a compreensão do comportamento organizacional das empresas familiares. Estes pesquisadores sustentam que as EFs devem ser analisadas e tratadas de forma diferente, por serem vistas como instituições com peculiaridades próprias, tendo apresentado um modelo classificatório de seis tipos empresariais, no qual considera os critérios de sua estrutura de propriedade e de controle da gestão.

Dos estudos de Greiner (1972; 1998) e Flamholtz (1995), que desenvolveram construtos baseados na identificação e



análise dos estágios dos ciclos de evolução e desenvolvimento das organizações, Padula & Vadon (1996), com seu modelo de diagnóstico para pequenas e médias empresas, auxilia na explicação do desempenho a partir de seu ciclo de vida e práticas de gestão.

Assim, a questão de pesquisa foi definida no esforço para se compreender qual é a relação entre os diferentes tipos de empresas hoteleiras familiares e seu ciclo de vida. Assim, seu objetivo geral consiste em analisar a relação entre a categorização de empresas hoteleiras familiares, de acordo com sua estrutura de propriedade e controle da gestão, e o seu ciclo de vida organizacional. Para se atingir este objetivo, foram formulados os seguintes objetivos específicos: a) categorizar as EHF's das cidades de Itapema e Porto Belo/SC, pelos parâmetros de estrutura de propriedade e controle da gestão; b) relacionar os diferentes tipos de EHF's com seu indicador do estágio de ciclo de vida; c) relacionar os estágios de ciclo de vida dos EHF's com as funções de gestão; d) relacionar os diferentes tipos de EHF's com as funções de gestão.

Esse artigo é relevante a partir da compreensão de que as empresas hoteleiras familiares podem ser categorizadas de formas distintas, visto que se comportam diferentemente no esforço para perseguir melhor desempenho e competir com organizações mais bem estruturadas (Mir, 2002), bem como porque seu desempenho aparenta ser superior ao das empresas não familiares do setor hoteleiro (Chaston, 2012). É relevante também a incorporação da abordagem do estágio do ciclo de vida e desenvolvimento organizacional, operacionalizada pelo modelo de Padula & Vadon (1996), à tipologia de empresas familiares de Westhead & Howorth (2007).

A presente pesquisa apresenta contribuições para acadêmicos, pesquisadores, administradores e proprietários de empresas familiares, que tenham interesse em indicadores da performance e análise do ciclo de vida empresarial. O artigo está subdividido em introdução, fundamentação teórica, metodologia, discussão dos resultados e conclusões.

## 2. Fundamentação teórica

Ao longo dos anos empresas hoteleiras familiares (EHFs) tem chamado a atenção de pesquisadores, como pode ser constatado no estudo de Rutherford, Kuratko & Holt (2008), os quais apresentam pesquisas realizados desde a década de 1980, enfatizando a gestão de empresas familiares e sua performance. Tais empreendimentos podem ter diferentes estruturas as quais podem ter relação com os estágios de ciclo de vida (Greiner, 1972; Greiner, 1998; Flamholtz, 1995) e suas funções de gestão (Padula & Vadon, 1996).

### 2.1 Empresas familiares e gestão de empreendimentos hoteleiros

A ação dos empreendimentos familiares começa a receber atenção no sentido de caracterizá-la em suas bases conceituais, bem como identificar os fatores determinantes de sustentação e desenvolvimento desses negócios. Dados da pesquisa de Fagundes e Gimenez (2009) indicavam que na economia brasileira a presença da micro e pequena empresa (MPE) girava em torno de 99,2% de um universo

de 4,1 milhões de empresas formais da indústria, comércio e dos serviços, dentre as quais as EFs. A instituição da empresa familiar começa a ganhar um lugar de destaque como sendo o ambiente de gestão do empreendedor, onde a família assume um poder de influência sobre a gestão do empreendimento (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003; Herrero, 2011). A EF possui o caráter propulsor do processo econômico, como agente responsável por contribuições para a atividade econômica e seu crescimento (Oliveira, 2010).

Segundo Mir (2002), a melhoria das práticas de gestão dos meios de hospedagem (MHs) e mudança dos estilos dos gestores, é condição para o aumento da sua competitividade. Corroborando este raciocínio, Gomes, Yasin & Lisboa (2007), sustentam que os MHs se viram forçados a aperfeiçoar seus processos de gestão operacional, para melhoria de sua performance, num ambiente que impôs novas exigências sobre os profissionais de gestão aquelas organizações.

Chaston (2012) comparou a performance dos meios de hospedagem familiares e não familiares, junto a hotéis do Reino Unido. O autor sustenta que os MHs familiares apresentam vantagens para enfrentar situações de crise financeira macroeconômica prolongada, a partir de suas características de gestão por parte de seus proprietários que lhe conferem flexibilidade estratégica e capacidade de adaptação (Chaston, 2012). Para este autor, os MH familiares têm importância vital para as cadeias do turismo, por suas características próprias que lhes conferem competências específicas para sobreviver e prosperar num mercado de alta competitividade.

Outras pesquisas como as de Palacios, Linares & Iglesias (2012) e de Robledo & Aran (2014) auxiliam na compreensão da dinâmica diferenciada de gestão das EFs. A pesquisa realizada com 180 EFs da região de Extramadura, na Espanha, por Palacios, Linares & Iglesias (2012), procurou compreender a extensão do uso da ferramenta de gestão denominada "protocolo familiar", como potencializadora do processo de sucessão familiar, considerando sua vital importância para a continuidade da trajetória destes negócios. Foi constatado no estudo que 91,6% das empresas pesquisadas não utilizam qualquer método de gestão da sua sucessão, sugerindo carências por melhores práticas de gestão. Robledo & Aran (2014), ao pesquisarem 202 hotéis espanhóis, identificaram relacionamentos entre os níveis das práticas de gestão no marketing interno e o de profissionalização dos empreendimentos; registraram a predominância de práticas de gestão em hotéis que integram cadeias hoteleiras, grupo de empresas que se apresentam mais profissionalizadas.

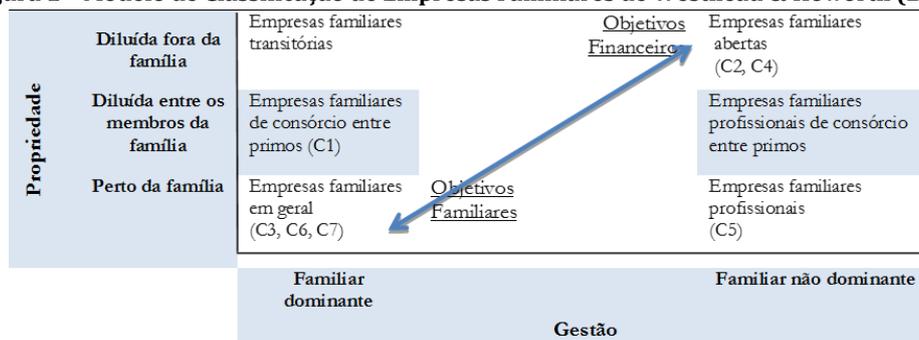
### 2.2 Categorização de empresas familiares pela estrutura de propriedade e controle de gestão

Estudos para criar modelos de categorização das organizações têm surgido, a partir da proposição de critérios alternativos mais adequados à análise micro organizacional do que o modelo unidimensional, tipificado pelos critérios de "faturamento ou de contingente

funcional”, usualmente utilizado por órgãos de suporte e fomento às micro e pequenas empresas brasileiras. Segundo Oliveira & Escrivão Filho (2009), estes critérios não atenderiam aos propósitos de análise organizacional, apresentando espectro de ação restrita para o atendimento às exigências legais, que não geram dados para análise aprofundada. Estudos acerca do desempenho de empresas do setor turístico, conduzida por Reichel & Haber (2005), identificaram que as pesquisas do setor hoteleiro ainda incorrem no engano de avaliar empresas diferentes com critérios idênticos de performance.

Sob a alegação de que as organizações não podem ser tratadas como se fossem entidades idênticas, com comportamento uniforme, o trabalho de Westhead & Howorth (2007), relata uma pesquisa conduzida em 1995 junto a uma amostra de 887 empresas privadas britânicas, com a obtenção de 48% de respostas, gerando referenciais para a compreensão do comportamento organizacional das EFs, sob a sustentação de que elas devem ser analisadas e tratadas de forma diferente, por possuírem características próprias (Figura 1).

**Figura 1 – Modelo de Classificação de Empresas Familiares de Westhead & Howorth (2007)**



Nota: Os tipos empíricos de empresas familiares estão retratados entre parênteses:

- C1: Empresas familiares de consórcio entre primos;
- C2: Grandes empresas familiares; C3: Empresas familiares arraigadas em geral;
- C4: Empresas familiares abertas com muitas gerações;
- C5: Empresas familiares profissionais; C6: Empresas familiares em geral;
- C7: Empresas familiares com muitas gerações.

Fonte - Traduzido e adaptado de Westhead & Howorth (2007, p. 411).

No trabalho de Westhead & Howorth (2007) foi apresentado o modelo classificatório de seis configurações de EFs (Figura 1), no qual considera os critérios da estrutura de propriedade e de controle da gestão, percebidos como fatores determinantes aos objetivos financeiros das organizações. Observando-se este modelo, percebem-se duas contribuições teóricas importantes para auxiliar na melhor análise e compreensão das organizações: a) ampliação dos pressupostos da teoria de agência (Jensen & Meckling, 1976) para o universo das EFs; b) a operacionalização desses pressupostos, pela apresentação de um quadro classificatório de seis tipos diferenciadas de EFs.

Na Figura 1, a seta diagonal apresenta a relação inversa entre a predominância de objetivos familiares onde os proprietários detêm o controle absoluto da propriedade do negócio e do controle da gestão. No extremo oposto encontra-se a área em que predominariam os objetivos financeiros, a partir da divisão da estrutura propriedade por mais sócios e controle da gestão do negócio por gestor contratado. No Quadro 1 são apresentadas as características dos seis tipos organizacionais específicos.

**Quadro 1 – Categorização de empresas familiares, segundo Westhead & Howorth (2007)**

Categorização de EFs	Características
Tipo Q1 – EF em geral (típica)	A posse total da empresa nas mãos dos familiares e com a predominância da gestão consigo.
Tipo Q2 – EF profissional	A posse da empresa permanece com as famílias, mas com a dominância da gestão agora em mãos de gestores contratados.
Tipo Q3 – EF de consórcio entre primos	A posse da propriedade é diluída entre parentes de uma família (entre a segunda geração de herdeiros ou com a participação de outros parentes da mesma família) e a dominância da gestão concentrada nas mãos desses proprietários.
Tipo Q4 – EF profissional de consórcio entre primos	A posse permanece inalterada entre os parentes, mas com a dominância da gestão agora em mãos de gestores contratados.
Tipo Q5 – EF transitória	A posse da propriedade encontra-se diluída fora da estrutura de posse da família com o domínio da gestão nas mãos dos familiares gestores.
Tipo Q6 – EF aberta	A posse da propriedade encontra-se diluída fora da estrutura de posse da família, mas com o domínio da gestão nas mãos de gestores contratados pelas organizações.

Fonte - Traduzido e adaptado de Westhead & Howorth (2007).

Da análise dos resultados, os autores identificaram quatro tipos de empresas, evidenciando a heterogeneidade entre elas, e apontam para a necessidade de adotar métodos de

abordagem, análise e diagnósticos específicos para os diferentes tipos de EFs.



Segundo Westhead & Howorth (2007), na medida em que ocorre uma ampliação da estrutura de propriedade das empresas, tende a ocorrer a contratação de executivos não familiares em suas estrutura de gestão, fato que aumenta a probabilidade dos objetivos serem direcionados para o foco financeiro. Os problemas de agência decorrem das concentrações de propriedade e controle de gestão na posse dos proprietários, fato que propicia a ocorrência de objetivos não financeiros. Esta condição desvia as organizações dos objetivos financeiros, bem como do direcionamento operacional de seus recursos para os alcancarem (Jensen & Menckling, 1976; Westhead & Howorth, 2007; Sainaghi, 2010). Então, a partir do quadro classificatório, evidencia-se a necessidade de serem considerados os temas de propriedade da empresa e das estruturas de gestão, bem como seus objetivos, quando se estudam os perfis de empresas familiares (Westhead & Howorth, 2007).

### 2.3 Ciclo de vida organizacional

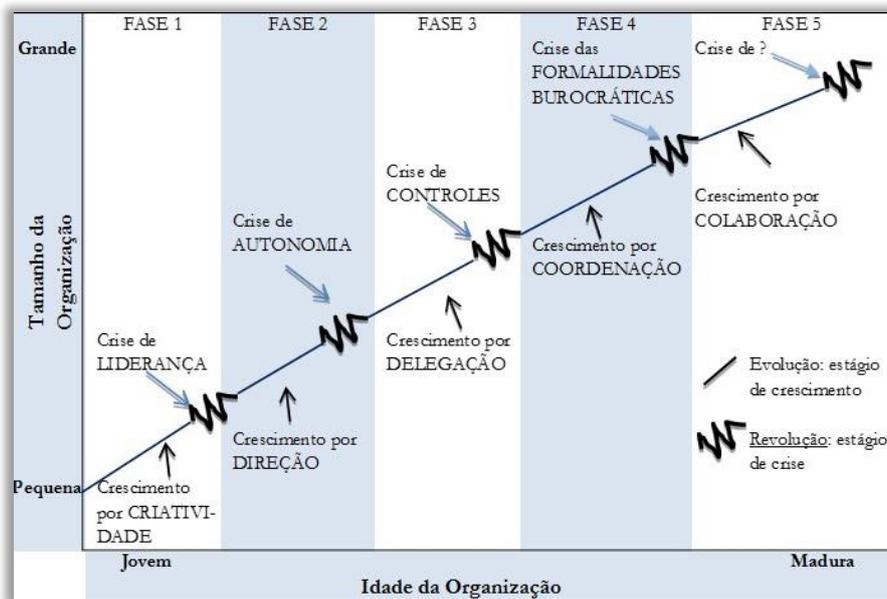
Na literatura são encontradas diversas pesquisas que utilizam os conceitos do ciclo de vida organizacional (CVO) como variável de análise para compreensão do desempenho dos empreendimentos, dentre eles citam-se os trabalhos de Padula & Vadon (1996), Frohlich, Rossetto & Silva (2007), Oliveira & Escrivão Filho (2009), Carvalho, Saraiva Júnior,

Frezatti & Costa (2010), Oliveira, Silva, Araújo & Silva (2014), Morais & Silva (2014). Nestes estudos, dentre as diversas bases teóricas fundamentadas sobre o CVO, despontam os pressupostos de Greiner (1972, 1998), como teoria comum a todos eles.

A evolução das organizações depende da compreensão do estágio de desenvolvimento em que ela se encontra, a partir das condições internas de operação de seu sistema de gestão (Greiner, 1972). As dimensões de gestão planejamento, organização e controle funcionam de forma diferente em cada estágio de vida organizacional, requerendo cuidados especiais para o alinhamento destas dimensões, no sentido de se reduzir pontos de tensão e desgaste entre estas dimensões, as quais influenciam as práticas administrativas e a resposta da organização às demandas externas (Padula, 2004).

Em estudos acerca dos padrões de mudança das organizações Greiner (1967, p. 122) relata que as mudanças organizacionais “[...] são conduzidas através de rupturas em suas práticas de gestão resultando em melhoria do desempenho organizacional”; postulados que foram apresentados na teoria do ciclo evolutivo das organizações (Greiner, 1972; 1998), conforme a Figura 2.

**Figura 2 - As Cinco Fases de Crescimento das Organizações**



Fonte - Traduzido e adaptado de Greiner (1972, p. 41; 1998, p. 58).

Greiner (1972, 1998) sugere cuidados a adotar no estudo e compreensão de cada ciclo, a partir de seus cinco estágios de crescimento: 1) criatividade, 2) direção, 3) delegação, 4) coordenação e 5) colaboração, que as organizações tendem a percorrer durante sua existência. Greiner (1972, 1998) postula que a solução do presente tende a ser a restrição e o fator gerador da crise do sistema organizacional no futuro, na medida em que ela cresce e entra em novos ciclos evolutivos de crescimento. Em trabalho que complementa a lógica apresentada pela produção de Greiner (1967, 1972, 1998), o estudo de Romanelli & Tushman (1994, p. 1142), apresenta a teoria do equilíbrio pontuado. Segundo essa teoria, as organizações evoluem através de “[...] longos

períodos de estabilidade em seus padrões básicos de atividade que são pontuados por rajadas curtas de mudanças fundamentais,” estes autores constatam que é durante os períodos revolucionários que se interrompem os padrões de atividades estabelecidos e se instala a base para novos períodos de equilíbrio nas organizações.

Flamholtz (1995) sugere um modelo de ciclo de vida organizacional no qual identifica sete estágios de crescimento organizacional. Estes estágios são caracterizados pelas fases: 1) novo negócio; 2) expansão; 3) profissionalização; 4) consolidação; 5) diversificação; 6) integração; 7) declínio-revitalização. Para Flamholtz (1995)

uma organização deve atingir seu desenvolvimento e atingir sua plenitude a partir do cumprimento de seis tarefas, ou estágios, que seguem uma ordem (mercados, produtos e serviços, gerenciamento de recursos, sistemas operacionais,

sistemas de gestão, cultura corporativa) que constitui no que o autor denomina de “Pirâmide de desenvolvimento organizacional”, conforme Figura 3.

**Figura 3 – Pirâmide de Desenvolvimento Organizacional**



Fonte - Traduzido de Flamholtz (1990 *apud* Flamholtz, 1995, p. 44).

A pesquisa de Padula & Vadon (1996) apresenta uma metodologia empírica de diagnóstico global para a consultoria de gestão de micro e pequenas empresas, na qual os cinco estágios de desenvolvimento de Greiner (1972, 1998) são incorporados ao quadro de análise das práticas gerenciais constantes na “pirâmide de desenvolvimento organizacional” de (Flamholtz, 1995). A ferramenta de diagnóstico, apresentada no Quadro 2, pode auxiliar na padronização de linguagens comuns aos ambientes organizacionais, bem como sua desejável mensuração que permite identificar para os três subsistemas de gestão (planejamento, organização e controle) o nível em que são avaliados por seus gestores.

No Quadro 2 os cinco estágios da vida de uma organização, dispostos na linha superior, são caracterizados pelas preocupações ou tarefas predominantes e pelos três subsistemas de gestão (planejamento, organização e controle) na seguinte configuração: a) finalização; b) organização; c) animação, respectivamente, alinhados aos cinco estágios de ciclo de vida. Diante do apresentado no Quadro 2, compreende-se a necessidade de uma organização em percorrer seu ciclo evolutivo (Greiner, 1967), a partir da resposta aos problemas e oportunidades percebidos pelos sistemas de gestão organizacionais, os quais devem alinhar seus recursos internos, sistemas operacionais e culturais, bem como os produtos e serviços a seus mercados (Flamholtz, 1995), para mantê-las competitivas.

**Quadro 2 - Tarefas predominantes e práticas gerenciais nos diferentes estágios de crescimento organizacional**

Práticas Gerencias	Preocupações ou tarefas predominantes	Subsistema de gestão: Finalização (Planejamento)	Subsistema de gestão: Organização	Subsistema de gestão: Animação (Controle)
<b>Estágio 1 Início</b>	Definição de mercados Desenvolvimento dos produtos	Políticas e objetivos não explícitos Inexistência de planejamento estratégico ou operacional	Estrutura informal (simples) Centralizada em torno do empreendedor Papéis e responsabilidades não definidos	Estilo “empreendedor” de comando: diretivo Ausência de sistemas de avaliação e recompensa
<b>Estágio 2 Sobrevivência</b>	Organização das atividades da empresa Obtenção de recursos financeiros, materiais e humanos	Políticas e objetivos não explícitos Planificação estratégica e/ou operacional informais, pelo dirigente	Estrutura funcional Centralizada em torno do empreendedor Separação das funções de produção e comercialização	Estilo “empreendedor” de comando: diretivo Sistemas de controle informais Ausência de plano formal de formação Recompensa através da melhoria dos salários e por mérito



**Quadro 2 - Tarefas predominantes e práticas gerenciais nos diferentes estágios de crescimento organizacional (Continuação)**

<b>Estágio 3 Sucesso</b>	Desenvolvimento de novos produtos e mercados Desenvolvimento dos recursos e sistemas operacionais	Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário Planificação estratégica e operacional formais mas não-sistematizadas (consultiva)	Estrutura descentralizada, funcional ou divisional Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades Consolidação dos sistemas operacionais	Delegação de certas responsabilidades (estilo diretivo) Sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e controles de custos Formação no próprio posto de trabalho Desenvolvimento não sistematizado dos recursos e capacidades do corpo gerencial Recompensa individual
<b>Estágio 4 Expansão</b>	Profissionalização administrativa; Obtenção de recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento esperado Coordenação das atividades e esforços da organização	Política e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente. Planificação estratégica, operacionais formais e sistematizadas (participativa)	Estrutura descentralizada, por grupo de produtos e/ou staff e linha. Sistemas formais para a coordenação de atividades Certas funções ainda centralizadas Papéis e responsabilidades explicitados	Estilo "profissional" de administração: supervisão consultiva Sistemas formais de controle de gestão Planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial Planos e programas de formação pessoal operacional Participação nos lucros
<b>Estágio 5 Maturidade</b>	Colaboração interpessoal para a solução de problemas Desenvolvimento e difusão da cultura e da empresa	Fixação mútua (empresário e colaboradores) das políticas e objetivos da empresa Planificação formal e participativa Sistemas formais de escuta e avaliação do meio ambiente	Estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtos. Grupos de coordenação, resolução de problemas. Sistemas de tomada de decisão em tempo real	Estilo "profissional" de administração: participativo Planos de educação e formação continuada Consideração dos aspectos sociais e culturais nos sistemas de controle de gestão Incitação à inovação Participação nos lucros

Fonte - Adaptado de Padula & Vadon (1996).

### 3. Metodologia

A abordagem da pesquisa é do tipo quantitativa, a qual se fundamenta sobre o paradigma positivista (Alves-Mazzotti & Gewandsznajer, 1999), apresentando um caráter confirmatório, tendo em vista que ajusta os dados da pesquisa aos modelos previamente definidos (Balassiano, 2009).

O ambiente da pesquisa é limitado pelas cidades de Itapema e Porto Belo, SC que possuem 14 hotéis e 37 pousadas, caracterizando-se como uma das melhores estruturas do sul do Brasil, os quais foram todos contatados, entre 26 de novembro de 2012 até 28 de fevereiro de 2013, caracterizando a pesquisa como censitária. A intervenção do pesquisador nesta etapa foi

importante para os resultados de 94,12% de respostas (47 de 51 MHs válidos), com um MH *outlier* e outros três que se recusaram participar.

O instrumento de coleta adotado, questionário estruturado, foi contruído a partir da composição e adaptação de partes dos instrumentos de pesquisa propostos por Padula & Vadon (1996) e Westhead & Howorth (2007). O mesmo foi pré-testado com três empresários do setor hoteleiro de Balneário Camboriú. Utilizou-se o software STATÍSTICA, versão 8.0 para a análise das correlações de Pearson. O Quadro 3 apresenta a relação entre os objetivos da pesquisa, as hipóteses construídas, bem como as técnicas de análise utilizadas.

**Quadro 3 – Objetivos, Hipóteses de Pesquisa e Técnicas de Análise**

Objetivos	Hipótese alternativas da pesquisa	Técnica de análise
Categorizar as empresas hoteleiras familiares das cidades de Itapema e Porto Belo/SC, a partir dos parâmetros de estrutura de propriedade e controle da gestão.	H1: existe a formação de tipos diferenciadas de empresas familiares nos MHs da cidade de Itapema e Porto Belo, em termos de estrutura de propriedade e concentração de gestão.	Estatística descritiva
Identificar o estágio do ciclo de vida dos meios de hospedagem familiares.	-	Estatística descritiva
Relacionar os tipos de EHF's com o indicador do estágio de ciclo de vida.	H2: existe uma relação positiva entre categorização de EHF's do modelo W/H, 2007 com o ciclo de vida organizacional, mensurado pelo modelo de Padula e Vadon (1996).	Estatística descritiva Correlação de Pearson
Relacionar o estágio do ciclo de vida com as funções de gestão.	H3: existe uma correlação positiva entre ciclo de vida dos MHs e o nível médio de suas funções de gestão.	Estatística descritiva, Correlação de Pearson
Relacionar os tipos de EHF's com as funções de gestão.	H4: existe uma correlação positiva entre categorização de EHF's do modelo W/H (2007) com o nível médio das funções de gestão.	Estatística descritiva, Correlação de Pearson

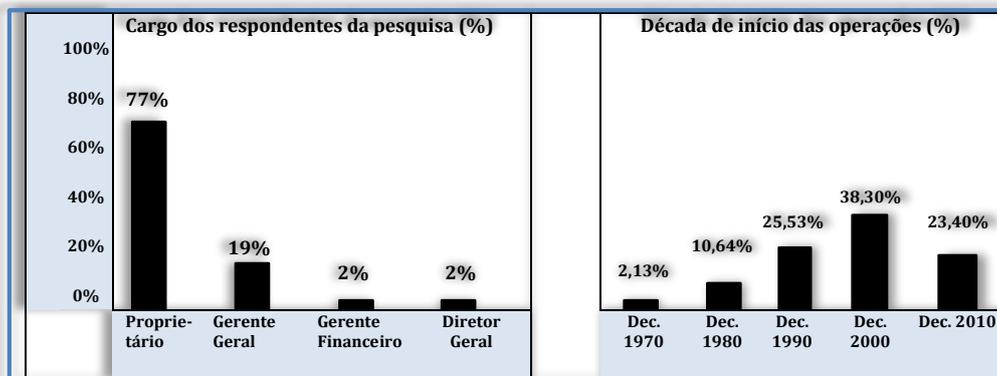
Fonte - Elaborado pelos autores.

Os resultados dos dados de campo apresentaram um número suficiente de valores superiores a 0,30, fato que suportou, teoricamente, a sua utilização (Hair, Anderson, Tahham & Black, 2005), sendo considerados a partir de um nível de significância máximo de 0,05.

#### 4. Discussão de resultados

De um total de 47 questionários, em 36 MHs, o questionário foi respondido pelos proprietários dos empreendimentos (77%), conforme a Figura 4.

**Figura 4 - Cargo dos respondentes e década de início das operações dos MHs.**



Fonte - Dados de pesquisa.

No que tange ao ano de início das operações dos MHs pesquisados, observa-se que 61,7% dos MHs iniciaram suas operações a partir de 2000, o que se leva a crer que a atividade na região ainda esteja em expansão, apesar das taxas de crescimento negativo do número de UHs que se tem verificado nos últimos três anos. A concentração de MHs que iniciaram atividades nas décadas de 1990 e 2000 parece estar em acordo com o histórico do desenvolvimento do Turismo no litoral norte de Santa Catarina (Pereira, 2003).

Observa-se que 19% são de gerentes gerais, 2% de gerentes financeiros e outros 2% de diretores gerais. Estes dados sugerem que a gestão dos MHs ainda é detida e gerenciada pelos pequenos empresários e gerenciados por eles e suas famílias, convergindo com as pesquisas que demonstram a forte contribuição das micro e pequenas empresas no setor hoteleiro nacional e internacional (Costa, Pereira & Hoffmann, 2006; Fagundes & Gimenes, 2009).

A Tabela 1 apresenta os MHs pesquisados, em sua classificação, conforme os parâmetros da EMBRATUR.

**Tabela 1 - Classificação EMBRATUR dos MHs pesquisados, por cidade**

Classificação	Itapema		Porto Belo	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Hotel	9	36%	1	4,5%
Pousada	13	52%	20	91%
Flat/apart	3	12%	0	0%
Hostel	0	0%	1	4,5%
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>22</b>	

Fonte - Dados de pesquisa.

Se observa a predominância de pousadas em Porto Belo, enquanto que em Itapema há um maior equilíbrio entre hotéis e pousadas. Porto Belo, com mais de 180 anos, utiliza sua estrutura histórica e arquitetônica para operações de pousadas. No caso da cidade de Itapema, a qual é resultado de um fracionamento geopolítico de Porto Belo, em 1962,

percebe-se que a existência de um número maior de hotéis, pela recente expansão da atividade turística e imobiliária na cidade, iniciada a partir da década de 1980 (Kohl, 2001).

Considerando os objetivos da pesquisa que visam à identificação de dados vinculados a categorização de EHF, os resultados são apresentados na Figura 5.

**Figura 5 - Categorização dos EHF de Itapema e Porto Belo/SC de acordo com o Modelo de Westhead & Howorth (2007)**

Propriedade	Categorização	Gestão	
		Familiar dominante	Familiar não dominante
Diluída fora da família	Empresas familiares transitórias - Q5 Itapema = 1 EF Porto Belo = 1 EF	Empresas familiares abertas - Q6 Itapema = 4 EFs Porto Belo = 2 EFs	
		Empresas familiares profissionais de consórcio entre primos - Q4 Itapema = 1 EF Porto Belo = 0 EF	
		Empresas familiares profissionais - Q2 Itapema = 6 EFs Porto Belo = 4 EFs	
Diluída entre os membros da família	Empresas familiares de consórcio entre primos - Q3 Não foram encontradas EFs neste quadrante		
Perto da família	Empresas familiares em geral - Q1 Itapema = 13 EFs Porto Belo = 15 EFs		

Fonte - Dados da pesquisa e adaptados ao modelo de Westhead & Howorth (2007).



Foram categorizados cinco tipos diferentes de MHs familiares, valendo-se da metodologia classificatória de empresas de um total de seis tipos preconizados no modelo original. Foram encontradas 28 empresas do tipo Q1 (EFs em média), com 13 em Itapema e 15 em Porto Belo, com a maior concentração de tipos de EHF. Dos 10 MHs familiares ranqueados no tipo Q2 (EFs profissionais), observaram-se seis EHF em Itapema e quatro em Porto Belo. A pesquisa não encontrou nenhum MH no tipo Q3 (EFs de consórcio entre primos). No tipo Q4 (EFs Profissionais de Consórcio entre Primos), relatou-se somente

um MH que funciona em Itapema. O tipo Q5 (EFs Transitórias) apresentou dois MHs, sendo um em Itapema e outro em Porto Belo e outras seis no tipo Q6, com quatro MHs em Itapema e dois em Porto Belo, resultados que confirmam a hipótese H1.

A pesquisa identificou os estágios do ciclo de vida e o nível operacional das funções de gestão dos MHs. Na Tabela 2 apresenta-se a tabulação cruzada dos escores de impacto médio do estágio de ciclo de vida dos MHs e suas funções de gestão (planejamento, organização e controle) conforme percebidas pelos respondentes.

**Tabela 2 - Escores de Impacto Médio do Estágio de Ciclo de Vida e Funções de Gestão**

Tipo	Estágio					Imp. Méd.	Me-diana	Dv. Pad	Mín/ Max	Assm/ Curt	
	1	2	3	4	5						
Ciclo de Vida	Q1	0/ 0%	14/ 50%	12/ 43%	2/ 7%	0/ 0%	2,57	2	6,84	2/14	0,59/ -2,98
	Q2	0/ 0%	4/ 40%	4/ 40%	2/ 20%	0/ 0%	2,80	2	2,00	2/4	0,00/ -3,00
	Q3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Q4	0/ 0%	0/ 0%	1/ 100%	0/ 0%	0/ 0%	3,00	0	0,45	2/1	2,24/ 5,00
	Q5	0/ 0%	0/ 0%	2/ 100%	0/ 0%	0/ 0%	3,00	0	0,89	2/2	2,24/ 5,00
	Q6	0/ 0%	1/ 17%	2/ 33%	3/ 50%	0/ 0%	3,33	1	1,30	1/3	0,54/ -1,49
	Total	0	40%	45%	15%	0	2,74				
Planejamento	Q1	6/ 21%	17/ 61%	5/ 18%	0/ 0%	0/ 0%	1,96	5	6,95	5/17	1,40/ 2,10
	Q2	0/ 0%	4/ 40%	6/ 60%	0/ 0%	0/ 0%	2,60	0	2,83	4/6	0,88/ -1,75
	Q3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Q4	0/ 0%	1 100%	0/ 0%	0/ 0%	0/ 0%	2,00	0	0,45	1/1	2,24/ 5,00
	Q5	0/ 0%	0/ 0%	2/ 100%	0/ 0%	0/ 0%	3,00	0	0,89	0/0	2,24/ 5,00
	Q6	0/ 0%	1/ 17%	3/ 50%	1/ 17%	1/ 17%	3,33	1	1,10	1/3	1,29/ 2,92
	Total	13%	49%	34%	2%	2%	2,32				
Organização	Q1	9/ 32%	17/ 61%	2/ 7%	0/ 0%	0/ 0%	1,75	2	7,37	2/17	1,17/0,12
	Q2	1/ 10%	5/ 50%	2/ 20%	1/ 10%	1/ 10%	2,60	1	1,73	1/5	1,92/3,67
	Q3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Q4	0/ 0%	1/ 100%	0/ 0%	0/ 0%	0/ 0%	2,00	0	0,45	1/0	2,24/5,00
	Q5	0/ 0%	1/ 50%	1/ 50%	0/ 0%	0/ 0%	2,50	0	0,55	1/1	0,61/-3,33
	Q6	1/ 17%	2/ 33%	2/ 33%	1/ 17%	0/ 0%	2,50	1	0,84	1/2	-0,51/-0,61
	Total	23%	55%	16%	4%	2%	2,06				
Controle	Q1	2/ 7%	23/ 82%	3/ 11%	0/ 0%	0/ 0%	2,04	2	9,81	2/23	2,14/4,65
	Q2	1/ 10%	2/ 20%	6/ 60%	0/ 0%	1/ 10%	2,80	1	2,35	1/6	1,74/3,32
	Q3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Q4	0/ 0%	0/ 0%	1/ 100%	0/ 0%	0/ 0%	3,00	0	0,45	1/1	2,24/5,00
	Q5	0/ 0%	0/ 0%	2/ 100%	0/ 0%	0/ 0%	3,00	0	0,89	2/2	2,24/5,00
	Q6	0/ 0%	2/ 33%	4/ 67%	0/ 0%	0/ 0%	2,67	0	1,79	2/4	1,26/0,31
	Total	6%	58%	34%	0	2%	2,34				

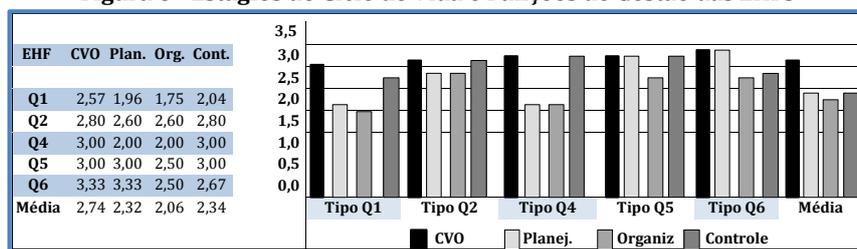
Fonte - Dados da pesquisa.

Na análise da amostra pesquisada, o impacto médio do ciclo de vida encontra-se sobre o estágio 2,74. Pela abordagem de Greiner (1972; 1998) esta pontuação se localizaria num momento transitório do estágio de gestão centrada na figura do empreendedor para outro de gestão delegada, situação que se recomendaria a descentralização das funções básicas de gestão dos MHs, pela expansão junto ao

corpo de funcionários, fortalecendo-se os instrumentos de planejamento e controle junto ao gestor. Da comparação entre os tipos de EHF pesquisados, os maiores estágios de amadurecimento foram verificados no tipo Q6, com 3,3 pontos médios de impacto, em seu ciclo de vida.

A Figura 6 sintetiza os resultados num gráfico de barras dos estágios do ciclo de vida e funções de gestão, por tipo de EHF.

**Figura 6 - Estágios do Ciclo de Vida e Funções de Gestão das EHF**



Fonte - Dados da pesquisa.



Na análise das práticas de planejamento na amostra, observa-se 49% dos MHs encontram-se no estágio 2, seguido de 34% no estágio 3, sendo que o impacto médio foi de 2,3 pontos; enquanto que os escores mais elevados com os tipos Q6, com 3,3 pontos.

Para a função organização, 55% dos MHs encontram-se no estágio 2, enquanto que 23% se percebe ainda estar no estágio 1, seguidos por 15% posicionados no estágio 3. Neste quesito a amostra apresentou o menor impacto médio das três práticas de gestão, com 2,06 pontos de impacto. Entre os tipos, o de melhor desempenho médio foi apurado com o tipo Q2, com 2,6 pontos.

Em relação ao subsistema de “controle”, o estágio 2 recebeu o maior percentual dos MHs, com 57%, seguido do estágio 3 com 34%. O impacto médio foi de 2,34 pontos, sendo que o maior escore foi identificado nos tipos Q4 e Q5, ambos com 3,0 pontos, seguidos pelo tipo Q2, com 2,8 pontos.

Da análise dos indicadores de ciclo de vida e das funções de gestão das EHF's percebe-se que as empresas que trabalham com gestores contratados aparecem em patamares mais elevados de desempenho, do que as que são conduzidas diretamente por seus proprietários. O amadurecimento do ciclo de vida parece estar vinculado ao desenvolvimento dos sistemas de gestão das organizações, o que corrobora as posições de Greiner (1972, 1998), Flamholtz (1996) e Padula & Vadon (1999). Segundo estes últimos autores, é postulado que o estágio do ciclo de vida organizacional refletiria diretamente sobre as funções de gestão: de planejamento (finalização), de organização e de controle (animação).

A tabela 3 apresenta as correlações entre Categorias de EFs, Ciclo de Vida e Funções de Gestão, considerando um nível de significância de 0,05.

**Tabela 3 - Matriz de Correlações de Pearson entre as Dimensões Analisadas**

Dimensões	Categorias de EFs W/H	Ciclo de Vida	Funções Gestão
Categorias de EFs W/H	1,000		
Ciclo de Vida	<u>0,364</u>	1,000	
Funções Gestão	<u>0,507</u>	<u>0,389</u>	1,000

Nível de significância a  $p < 0,05$ .

Fonte - Dados da pesquisa.

Da análise da matriz de correlações, observa-se que a categorização de EHF's correlaciona-se com o ciclo de vida e as funções de gestão, recomendando a aceitação das hipóteses H2 e H4, listadas no Quadro 3. Quanto à hipótese H3, esta pode ser aceita visto que o ciclo de vida aparece correlacionado às funções de gestão.

## 5. Conclusões

O propósito desta pesquisa foi analisar a relação entre as diferentes tipos de empresas hoteleiras familiares, seu ciclo de vida e funções de gestão. Considera-se que o modelo de categorização de EFs da amostra hoteleira atendeu aos critérios do modelo original de Westhead & Howorth (2007), mostrando-se válido e adequado às necessidades de análise e compreensão dos MHs da população estudada.

A análise da relação entre categorização de EHF's com o ciclo de vida organizacional e as informações sobre o baixo nível de desenvolvimento das funções de gestão, revelam um grau reduzido de maturidade média da amostra nestas duas importantes variáveis intervenientes. Estes resultados se mostraram congruentes com as pressupostos teóricos de Greiner (1972, 1998), Flamholtz (1995) e Padula & Vadon (1996).

Em suma, ao se responder a questão da pesquisa, os resultados citados, para o ambiente pesquisado, conduzem à percepção de que quanto maior for a categorização de uma empresa hoteleira familiar, pelos critérios de estrutura de propriedade e controle da gestão (Westhead & Howorth, 2007), maior tenderá a ser seu ciclo médio de vida organizacional e o nível de suas funções de gestão.

O universo de análise reduzido e a caracterização de cinco tipos de EHF's, de um total de seis do modelo de Westhead &

Howorth (2007), abre possibilidades de sua replicação em outros estudos de desempenho setorial, levando-se em consideração a necessidade de adaptação às condições específicas de cada região analisada. Este estudo tem limitações tanto pelo corte transversal quanto pela utilização de técnicas estatísticas exploratórias, o que não permite generalizações além de seus resultados (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Neste sentido, são sugeridos outros estudos, levando-se em consideração as condições específicas das organizações brasileiras ou ainda analisando, como tipologia de empresa familiar, o grau de profissionalização neste tipo de empreendimento, como já propõe o trabalho de Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken (2013). Espera-se a pesquisa contribua para o estudo da performance empresarial no campo teórico e empírico, em especial de empreendimentos hoteleiros, visto que sugere coerência na relação interna das abordagens de sustentação teóricas, no sentido de contribuir para a melhoria da performance.

## Referências bibliográficas

- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewandsnajer, F. (1999). *Os métodos nas ciências sociais e naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thompson.
- Balassiano, M. (2009). Estudos Confirmatórios e Exploratórios em administração. In: D. Botelho, & D. M. Zouain, (Org.) *Pesquisa Quantitativa em Administração* (pp. 109-128). São Paulo: Atlas.
- Carvalho, K. L., Saraiva Júnior, Frezatti, A. F. & Costa, R. P. (2010). A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 11(4), 98-130. ISSN 1678-6971
- Chaston, I. (2012). Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U. K. Family-Owned Hotels. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 5(1), 60-69.



- Costa, H. A. & Pereira, R. M. F. A. & Hoffmann, V. E. (2006). Compreendendo o espaço turístico de Balneário Camboriú (sc) como insumo para o estudo da competitividade local. *Turismo. Visão e Ação*, 8(2), 223-234.
- Cruz, M. A. A. & Borges, M. P. (2006). Os meios de hospedagem de pequeno porte de Águas de São Pedro (SP) e sua importância para o turismo local. *Turismo. Visão e Ação*, 8(2), 273-282.
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. doi: 10.1177/0894486512445614.
- Fagundes, F. M. & Gimenez, F. A. P. (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. XXXIII ENANPAD: São Paulo.
- Fávero, L. P. & Belfiore, P. & Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. (1ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*, 13(1), 39-51.
- Frohlich, L., Rossetto, C. R. & Da Silva, A. B. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. Porto Alegre: *Análise*. 18(1), 139-160. jan./jun.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M. & Lisboa, J. V. (2007) The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Greiner, L. E. (1967). Patterns of organization change. *Harvard Business Review*, 45(3), 119-130.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organization grow (reprinting). *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Haber, S. & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures: The case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37(3), 887-904.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kohl, D. H. B. (2001). *Porto Belo: sua história sua gente*. (2ª ed.) Blumenau: Odorizzi.
- Machado, M. R., Machado, M. A. V. & Holanda, F. M. A. (2006). Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. USP. São Paulo. Acedido em junho, 24, 2012 em [http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=598](http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/an_resumo.asp?cod_trabalho=598)
- Mir, V. M. M. (2002). Estratégia competitiva e desempenho na indústria hoteleira costeira: Evidências empíricas em Benidorm e Peñíscola. *Cuadernos de Turismo*, 10(Julio-diciembre), 7-22.
- Montoro-Sánchez, M. A., Mas-Verdu, F. & Soriano, D. R. (2008). Different ways of measuring performance in the service industries: application in Spanish small and medium-sized hotels. *The Service Industries Journal*, 28(1), 27-36.
- Morais, E. D. & Silva, W. A. C. (2014). *Tourism & Management Studies*, 10(Special Issue), 69-78.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. (3ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, 5(1), 155-176.
- Oliveira, M. L. G., Silva, W. A. C., Araújo, E. A. T. & Silva, M. S. (2014). Aderência entre a estrutura funcional de empresas de contabilidade e o ciclo de vida organizacional e longevidade na perspectiva de Miller e Friesen. *Tourism & Management Studies*, 10(Special Issue), 58-68.
- Padula, A. (2004) *Empresa familiar: Criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. (3ª ed.) Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Padula, A. D. & Vadon, J. (1996). Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 31(1), 32-43.
- Palacios, T. M. B., Linares, R. H. & Iglesias, C. B. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, 8, 139-150.
- Pereira, R. M. F. do A. (2003). Formação sócio-espacial do litoral de Santa Catarina (Brasil): gênese e transformações recentes. Florianópolis: *Geosul*, 18(35), 99-129.
- Reichel, A. & Haber, S. (2005). A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management*, 26(5), 681-690.
- Robledo, J. L. R. & Arán, M. V. (2014). Empirical analysis of the constituent factors of internal marketing orientation at Spanish hotels. *Tourism & Management Studies*, 10(Special Issue), 151-157.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., Holt, D. T. (2008). Between "Familiness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory Practice*, 32(6), 1089-1109.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952. doi 10.1108/09596111011066617
- Santos, M., Ferreira, A. M., Costa, C. (2014). Os fatores que influenciam a competitividade dos destinos turísticos maduros. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 73-81.
- Schulze W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Westhead, P. & Howorth, C. (2007). Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431. doi: 10.1080/08985620701552405.

#### Processo do artigo:

Enviado: 16 Maio 2013

Aceite: 30 Outubro 2013