



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 6, art. 3, p. 49-76, jun. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.6.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Lógicas Institucionais em Empresas Familiares: Uma Revisão Integrativa de Literatura

### Institutional Logics in Family Businesses: An Integrative Literature Review

#### Raphael de Moraes

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras

Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais

Professor da Faculdade Líbano

E-mail: [raphaelmoraissufla@gmail.com](mailto:raphaelmoraissufla@gmail.com)

#### Mozar José de Brito

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo

Professor da Universidade Federal de Lavras

E-mail: [mozarjdb@ufla.br](mailto:mozarjdb@ufla.br)

---

#### Endereço: Raphael de Moraes

Avenida Padre Cletus Francis Cox, 300, Jardim Country  
Club, Poços de Caldas, MG, CEP 37701-355. Brasil.

#### Endereço: Mozar José de Brito

Trevo Rotatório Professor Edmir Sá Santos Universidade  
Federal de, Lavras - MG, 37203-202, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 15/04/2025. Última versão  
recebida em 05/05/2025. Aprovado em 06/05/2025.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

As empresas familiares representam importantes organizações a nível mundial. Contudo, estas organizações possuem diferentes aspectos de gestão quando comparadas a organizações que não possuem controle familiar. Percebe-se então que elas são guiadas por diferentes lógicas institucionais que se pautam em ações e práticas socialmente desenvolvidas para legitimar os aspectos de gestão destas organizações. Isto posto, o objetivo deste estudo é identificar na literatura internacional como o tema “Lógicas institucionais em empresas familiares” tem sido tratado. Para tanto, realizou-se uma revisão integrativa de literatura, na qual destaca-se as principais contribuições dos artigos publicados nas bases Web of Science e Scopus, até o ano de 2020. Como principais contribuições, identificou-se que o campo ainda está aberto para novas pesquisas, as pesquisas têm sido aplicadas em diferentes países, tanto ocidentais como orientais, havendo um foco predominante em torno das lógicas de sucessão na empresa. É proposto também, no fim do artigo, um framework que auxilie no desenvolvimento de novas análises no âmbito das lógicas institucionais e empresas familiares a partir das contribuições identificadas, bem como uma agenda de pesquisas futuras, visando desenvolver o campo.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Lógicas Institucionais. Teoria Institucional. Revisão Integrativa

## ABSTRACT

Family firms represent important associations worldwide. However, these associations have different aspects of management when compared to associations that do not have family control. It is clear that they are guided by different institutional logics that are guided by socially developed actions and practices to legitimize the management aspects of these associations. That said, the objective of this study is to identify in the international literature how the theme “Institutional logics in family firms” has been treated. To this end, an integrative literature review was carried out, highlighting the main contributions of articles published in the Web of Science and Scopus databases, until the year 2020. As main contributions, it was identified that the field is still open for new research, research has been applied in different countries, both western and eastern, with a focus on the logics of succession in the company. It is also proposed, at the end of the article, a framework that helps in the development of new analyzes within the scope of institutional logic and family firms, as well as an agenda for future studies, as form to contribute with the development of the field.

**Keywords:** Family Firms. Institutional Logic. Institutional Theory. Integrative Review.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são importantes fenômenos no Brasil e no mundo, representando parcela significativa da economia mundial. A importância econômica deste tipo de organização é tão grande, que a partir de dados extraídos da última pesquisa do *Boston Consulting Group*, identificou-se que a maioria das empresas no mundo possuem controle acionário familiar. Ao se identificar as grandes empresas, as que possuem receitas acima de 1 bilhão de dólares em países da Europa, como a França e Alemanha, 40% destes negócios são controlados por acionistas familiares, havendo países que superam esta marca ainda no continente europeu. Nos Estados Unidos, cerca de 30% das grandes empresas possuem esta característica. Já no Brasil, das empresas que possuem receitas acima de 500 milhões de dólares, os acionistas familiares controlam aproximadamente 45% destas empresas, número este próximo quando comparado a países da Ásia e Oceania (BRESSAN *et al.*, 2019, LENZ; GLUCKLER, 2020).

Além da importância econômica, cabe salientar que as empresas familiares possuem diferentes características, o que acaba despertando o interesse em torno deste modelo de organização e suas práticas de gestão. Isto posto, ressalta-se que as empresas familiares ainda carecem de estudos e abordagens que sejam capazes de desvelar estas diferentes condições, bem como da possibilidade de destacar as contribuições que seus modelos de gestão podem trazer aos estudos organizacionais (FREZATTI *et al.*, 2017; BRESSAN *et al.*, 2019).

Bressan *et al.* (2019) afirmam que diversas são as abordagens que identificam o que seria uma empresa familiar, e além do fato de estarem presentes em todo o mundo, geralmente possuem uma estrutura organizacional concentrada, com o controle direto feito por membros da família, ou de forma indireta. Eles exercem seus papéis como executivos ou membros de conselho de administração, respectivamente, influenciando o processo decisório organizacional de forma mais contundente. Os autores ainda ressaltam que estes aspectos das empresas familiares contrariam diversas perspectivas de estudiosos das ciências sociais que afirmavam que a burocracia e racionalização organizacional seriam fatores para a extinção das empresas familiares, porém há a percepção até mesmo do fortalecimento de diversas “dinastias” e conglomerados de empresas familiares, campo em que tem sido desenvolvidas diversas pesquisas na busca por uma melhor compreensão destas organizações.

Isto posto, é passível de percepção que há a institucionalização de práticas nas empresas familiares diferentes de organizações que não possuam controle familiar em sua gestão, o que demonstra a possibilidade de uma análise institucional sobre as relações

inerentes ao trabalho e diferentes aspectos que são estabelecidas dentro destas organizações. O comportamento da empresa familiar se difere daquele das empresas não familiares porque as empresas familiares devem levar em consideração os objetivos, normas e valores da família, além dos da empresa comercial, contudo estas mesmas características são os pontos fortes e fracos das empresas familiares (JASKIEWICZ; HEINRICHS; RAU; REAY, 2015). As abordagens contemporâneas do institucionalismo organizacional compreendem que os ambientes são dinâmicos e amplificados, tendo uma preocupação com análises de elementos dotados de simbolismos, práticas e ações que acabam desenvolvendo instituições (LAWRENCE, LECA; ZILBER, 2013; PECI, 2006; THORNTON; OCASIO, 2008; FATHALLAH, SIDANI; KHALIL, 2019).

Meyer & Rowan (2013) ressaltam em sua obra que é comum as organizações serem compreendidas como meros sistemas coordenados e controlados, porém para que isso ocorra, há a interferência de forças presentes no campo organizacional que contribuem para um processo de institucionalização das práticas organizacionais, desenvolvendo assim lógicas de ação, pautadas em garantias que as legitimam, devido ao que é desenvolvido no dia a dia da empresa.

Como já ressaltado, as empresas familiares são perpassadas por diferentes lógicas organizacionais quando comparadas a outras empresas que não possuam controle acionário familiar. Fazem parte destas lógicas organizacionais situações de conflitos, sucessões, continuidade, relações de poder e até mesmo segredos do sucesso e fracasso organizacional (PICCOLI *et al.*, 2019). Estas tais lógicas organizacionais, são guiadas por instituições, padrões de comportamento dotados de historicidade, símbolos culturais, valores e significações, dando sentido ao cotidiano, refletindo diretamente em suas ações, bem como na tomada de decisões dentro das organizações (PAIVA; BRITO, 2018).

Por serem dotadas de uma série de simbolismos e práticas diferentes das organizações que não possuem controle acionário familiar, as empresas familiares, ao serem estudadas sob a ótica das Lógicas Institucionais podem trazer importantes *insights* tanto para o institucionalismo organizacional quanto para o campo das empresas familiares.

As lógicas institucionais são reconhecidas como uma forte corrente e das mais importantes no que tange os estudos e análises sob a ótica da Teoria Institucional Contemporânea, ao considerar como principal ponto, o efeito de instituições nas práticas desenvolvidas por atores em um determinado campo organizacional, moldando assim as suas identidades (THORNTON; OCASIO, 2008). Estas diferentes lógicas são ainda incipientes e

pouco estudadas no âmbito da literatura, tanto a nível nacional quanto internacional, se apresentando como um campo aberto para o desenvolvimento das mais variadas pesquisas.

Isto posto, o presente estudo tem a seguinte questão norteadora: Como o tema “lógicas institucionais em empresas familiares” tem sido pesquisado na literatura internacional? Para responder a esta questão, o objetivo deste estudo é realizar uma revisão integrativa de literatura, apresentando os principais pontos e contribuições destas obras, além de apresentar um *framework* que contribua com o campo de estudos e possibilite também o desenvolvimento de uma agenda de pesquisas futuras.

Utilizou-se como fontes de pesquisa artigos inseridos nas bases de dados *Web of Science*® e *Scopus*®, até o ano de 2020. Cabe salientar que o presente estudo foi desenvolvido a partir dos conceitos e sugestões contidos na obra de Torraco (2016), considerando a possibilidade que as revisões integrativas de literatura apresentam no desenvolvimento de campos de estudo, especialmente os emergentes como o caso do tema escolhido, carregado com a devida análise, criticidade e sintetização sobre o tema pesquisado, avançando nesta seara do conhecimento.

Este artigo encontra-se dividido em cinco sessões: esta introdução onde se apresenta o objetivo central deste estudo. Na fundamentação teórica, apresenta-se os principais conceitos e estado da arte sobre as Empresas Familiares e as Lógicas Institucionais. Em seguida, o percurso metodológico que guia esta pesquisa, apresentando os passos realizados para a coleta dos dados que compõem o estudo. Nos resultados e discussões demonstra-se as principais contribuições e, por fim, as considerações finais com as proposições de uma agenda de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As Lógicas Institucionais

As abordagens institucionais concentraram as atenções em como as estruturas formais racionalizadas afetam o desenvolvimento e também a restrição de comportamentos dentro de organizações e campos organizacionais. O Institucionalismo possui um arcabouço teórico e analítico robusto e consolidado nas ciências administrativas. Esta perspectiva teórica fornece a possibilidade de compreender padrões que se encontram implícitos nas organizações, que se manifestam a partir de instituições.

As instituições são elementos longínquos e duradouros dentro das organizações. Tais elementos exercem efeitos diretos sobre o pensamento e comportamento dos mais diversos atores que compõem essas organizações e campos, tanto em nível individual, quanto em nível coletivo. Estas instituições são dotadas de legitimidade, sendo que a construção desta legitimidade se dá a partir de uma série de infusões de valores, práticas e ações, ou seja, as instituições são guiadas por estas lógicas (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009)

O precursor da Teoria Institucional em organizações foi Philip Selznick, em 1957 com o seminal *“Leadership in Administration”*, esta obra foi amplamente aplicada aos estudos organizacionais, gerando diferentes ramificações, como o novo institucionalismo, e a partir dos anos 1990 e 2000, o institucionalismo contemporâneo, com perspectivas como o empreendedorismo institucional, o trabalho institucional e com grande destaque mais recentemente, as lógicas institucionais.

Esta última perspectiva institucional, visa responder a questões complexas que pairam nos diferentes ambientes organizacionais, sendo possível identificar diferentes pesquisas que vem estudando estas relações (QUATTRONE, 2015; CANHILAL; LEPORI; SEEBER, 2016; FAVERO & GUIMARÃES, 2019). Destaque-se ainda que a perspectiva das lógicas institucionais tem ganhado esta atenção devido a possibilidade de se realizar análises em diferentes níveis, trazendo riqueza de informações e profundo detalhamento acerca dos ambientes organizacionais (THORNTON; OCASIO, 2008; LEE; LOUNBURY, 2015; HININGS, 2012).

A definição sobre as lógicas institucionais foi apresentada na obra seminal de Friedland & Alford (1991). Esta obra apresentou críticas contundentes a forma como as instituições eram analisadas em organizações ocidentais: mercado, família, estado e outras. Os autores apontaram como os aspectos relacionados a cultura e simbolismo das instituições eram tratados com excessiva objetividade e até mesmo desprezo ao se analisar diferentes eventos e fenômenos organizacionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Estas instituições, de acordo com os autores, são dotadas de conexões e nexos próprios (lógicas), que produzem efeitos nos mais variados campos e níveis organizacionais, sejam entre pessoas, nas próprias organizações e até mesmo na sociedade. Isto posto, as lógicas institucionais, na definição de Friedland & Alford (1991), ressaltadas por Thornton & Ocasio (2008) são as concepções que norteiam as organizações em suas atividades cotidianas, proporcionando, desta forma, a formação de um indivíduo (ator organizacional) dotado de criticidade, cognição e orientado a desenvolver ações com racionalidade, ou seja, um indivíduo que possui identidade própria e que influencie o ambiente onde está inserido.

Thornton & Ocasio (2008) ainda apontam que as lógicas institucionais se estabelecem a partir de construções sociais, dotadas de práticas, suposições, valores, regras e crenças dotadas de historicidade, conferindo sentido a realidade socialmente construída por diferentes atores. Retomando ainda a obra de Friedland & Alford (1991), para se entender de forma aprofundada das lógicas institucionais presentes nas organizações, faz-se necessário compreender padrões de comportamentos, eventos, aspectos materiais e imateriais, simbologias e outros.

As lógicas institucionais seriam, então, como uma ponte que estabelece a conexão entre as instituições e as organizações, em uma relação dialética: as lógicas institucionais surgem das instituições que caracterizam uma organização, pois orientam a tomada de decisão dos atores organizacionais, no qual percebe-se a existência de redes e sistemas culturais compartilhados, nos quais os atores legitimam suas práticas cotidianas. Elas trazem fatos e informações de como determinadas ações e situações organizacionais ocorrem, além de fornecer elementos para as suas compreensões (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Para Greenwood *et al.* (2011) e Durand & Thornton (2018), as lógicas institucionais seguem um padrão que garantem aos atores presentes nas organizações a legitimidade do agir, ganhando apoio de diferentes atores presentes no campo organizacional, devido aos impactos que as lógicas institucionais causam. Supera-se, portanto, a ideia de estudos isomórficos em que as instituições guiam o comportamento organizacional e social, passando a uma percepção de que não há uma única lógica hegemônica que guie as organizações e seus atores, mas sim diversas lógicas institucionais que se complementam, interagem e também podem ser conflitantes. De um modo geral, aponta-se ainda, que as lógicas se consolidam a partir de comportamentos que são moldados pelas "instituições centrais do Ocidente contemporâneo – tais como capitalistamercado, estado burocrático, democracia, família nuclear e religião cristã (THORNTON; OCASIO, 2008; THORNTON *et al.*, 2012; FAVERO; GUIMARÃES, 2019).

Isto posto, compreendendo que as empresas familiares possuem diferentes lógicas que as guiam, esta corrente garante, portanto, a possibilidade de se analisar a realidade e os contextos organizacionais que cercam e permeiam as empresas familiares, que serão melhor apresentadas no tópico a seguir.

## 2.2 Compreendendo as Empresas Familiares

As empresas familiares podem ser consideradas um dos formatos organizacionais mais simples e antigos, mesmo ao se observar que os estudos em



administração tenham iniciado em organizações que possuíam controle não familiar em suas gestões. Elas são abrangentes e estão presentes em diferentes países, culturas, com os mais variados tamanhos (BEUREN; HEIN; BOFF, 2011; BARKER, 2017; PICOLLI *et al.*, 2019).

Estas organizações têm grande importância em todo mundo, ao se considerar, antes de qualquer coisa, os aspectos e impactos econômicos e sociais que as mesmas possuem, pois empregam aproximadamente 60% da força de trabalho mundial, sendo que no Brasil, estima-se que cerca de 80% dos empregos são gerados nessas organizações, e ainda, que as mesmas representam 61% das empresas privadas no país, isto é, possuem controle acionário ou comando executivo sendo feitas por famílias. (BEUREN; HEIN; BOFF, 2011; NECKEBROUCK; SCHULZE; ZELLWEGE, 2018; FLORES JR; GRISCI, 2012).

São empresas familiares as organizações que possuem, geralmente, uma constituição a partir das famílias, ou seja, surgem nos núcleos familiares, tendo como interesse, a princípio, atender a demandas financeiras e também relacionado com um processo de busca pela realização pessoal, projetos, desafios de vida dos membros fundadores desta organização; são geridas na totalidade ou em maior parte por famílias, com participação de parentes na força do trabalho, especialmente nos altos cargos. (BEUREN; HEIN; BOFF, 2011; FLORES JR; GRISCI, 2012; BARKER, 2017; BRUDIN; WIGREN-KRISTOFERSON, 2013).

Destaque-se ainda que os membros fundadores são geralmente os responsáveis pela construção do modelo de gestão adotado na organização, e interessam-se pela transmissão geracional do empreendimento, como propriedade familiar. Há uma busca pela perpetuação de valores e crenças organizacionais para as futuras gerações, caracterizando desta forma aspectos culturais que irão guiar os comportamentos de gestão na organização. Estes valores e crenças, geralmente são instituídos a partir dos fundadores, que se aportam em diferentes experiências e práticas cotidianas de toda uma vida. Isto demonstra, que a ideia de organização empresarial familiar supera a ideia de relações puramente societárias e econômicas, envolvendo outros aspectos simbólicos (USSMAN, 2004; FELDMAN; AMIT; VILLALONG, 2016; PICOLLI *et al.*, 2019).

Flores Jr. & Grisci (2012) afirma que o desenvolvimento teórico sobre empresas familiares se deu a partir da contribuição de Davis & Tagiuri (1989), que estabeleceram o modelo de três círculos das organizações familiares, que envolve três pilares: a família, a propriedade e o negócio (ou gestão). São três sistemas interligados e até mesmo sobrepostos, sendo que cada ator dentro de uma organização empresarial familiar pode participar de um ou mais destes sistemas, bem como dos subsistemas que se estabelecem. Contudo, Beuren, Hein, & Boff, (2011) e Picolli *et al.*, (2019) destacam que uma empresa passa a ser considerada

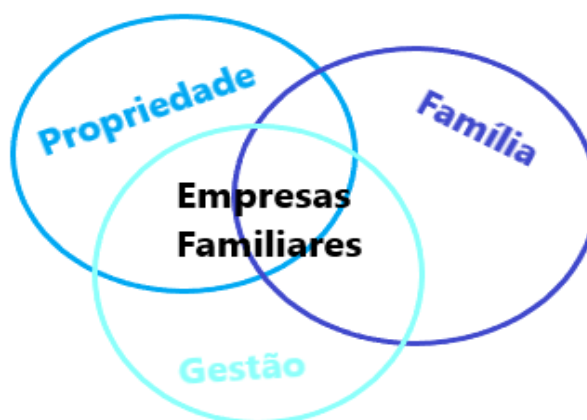


familiar a partir da segunda geração de dirigentes, no qual destaca-se a hereditariedade como fator de sucessão, na busca de uma defesa dos interesses familiares.

Beuren, Hein, & Boff, (2011) registram em sua obra pelo menos três tipos de organizações empresariais familiares: (1) as tradicionais, geralmente exemplificadas por empresas de pequeno porte, com completa gestão familiar, capital fechado e baixa transparência no que tange os aspectos administrativos e financeiros; (2) as mistas, que possuem capital aberto, contudo a família detém maioria das cotas e consequentemente o controle, mas deve possuir certo grau de transparência administrativa, além de lidar com a participação de profissionais não-familiares que podem ter diferentes interesses e (3) a de influência familiar, em que há sociedade anônima, mas a família mesmo afastada da administração possui influência através de participação acionária robusta.

Bornholdt (2014) destaca ainda quais são os principais aspectos que devem estar presentes em empresas familiares, sendo eles: (1) controle acionário de responsabilidade de uma família (ou mais famílias), podendo ser considerado também o controle através de herdeiros. (2) a sucessão dentro da organização, ascensão a cargos mais altos e estratégicos na empresa ocorrem a partir de laços familiares (consanguíneos e afetivos), geralmente entregues aos mais velhos. (3) Há, além do núcleo familiar principal (pai, mãe e filhos), outros parentes ou familiares até terceiro grau, como tios e primos que atuam também na organização, geralmente em cargos também estratégicos. (4) A cultura e o clima organizacional são guiados e reflexos dos valores e crenças familiares, de forma dialética. (5) Outros membros da família, mesmo que não possuam cargo na empresa, podem impactar a organização a partir de ações fora da mesma. (6) Não há liberdade de venda de ações para terceiros sem o aval familiar. Quando muito, apenas membros da família podem comprar a participação acionária.

Além destas características, Picolli *et al.*, (2019) e Werner (2004) levantam ainda algumas vantagens que são possíveis de identificar em empresas familiares, tais como uma busca pela harmonia e união, em uma espécie de “extensão de casa”, paixão e foco pelo negócio, suposta agilidade para se tomar decisões, por não contar com membros externos à família, conhecimento aprofundado da organização e do negócio operado.

**Figura 1 – Aspectos que envolvem a empresa familiar**

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Flores Jr. & Grisci (2012).

Em contraponto, Dyer (2018) destaca, que há também alguns aspectos prejudiciais nas empresas familiares, aspectos esses que podem comprometer a produtividade organizacional, bem como toda gestão implementada. Dentre esses problemas, destaca-se em contraponto a rapidez na tomada de decisão que pode ser impulsionada por um excesso de informalidade e a falta de planejamento; a centralização de poder, geralmente concentrado no fundador da organização o que pode até mesmo comprometer a agilidade na tomada de decisões e também na preparação de futuros substitutos em cargos estratégicos; há também dificuldades em reconhecer as autoridades (quem manda aqui?) já que diversos membros familiares ao ocuparem diferentes cargos estratégicos na organização podem gerar confusões sobre quem é o responsável por cada setor (PICOLLI *et al.*, 2019; DYER, 2018; WERNER, 2004).

Isto posto, consegue-se compreender que estas organizações possuem as diferentes lógicas para a legitimação das relações e práticas organizacionais, conforme já apresentado no tópico anterior, sendo assim as organizações familiares um campo aberto para estudos que explorem essas lógicas institucionais. A seguir, segue o percurso metodológico aplicado para o desenvolvimento desta pesquisa.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

O presente artigo adota como método a revisão integrativa de literatura, abordagem que permite uma análise aprofundada sobre determinado tema, utilizando diferentes fontes como artigos científicos, livros, dissertações e teses já publicadas. Uma de

suas principais vantagens é a possibilidade de identificar lacunas, inconsistências teóricas e metodológicas, bem como propor novas abordagens conceituais (TORRACO, 2016).

Neste estudo, o foco está na aplicação das lógicas institucionais em empresas familiares, organizações que apresentam características peculiares e são influenciadas por múltiplas lógicas institucionais. A estrutura adotada é a conceitual ou temática, permitindo o desenvolvimento da revisão a partir de um eixo central.

Segundo Torraco (2016), é essencial justificar a escolha do tema ao realizar uma revisão integrativa. Enquanto as empresas familiares representam um tópico maduro, as lógicas institucionais ainda constituem um campo emergente dentro do institucionalismo organizacional. A intersecção entre esses dois temas configura, portanto, um terreno fértil para novos estudos. Nesse contexto, a revisão integrativa contribui para o fortalecimento teórico de tópicos emergentes por meio do diálogo com produções existentes.

Torraco (2016) ressalta que, independentemente de o tema ser maduro ou recente, a revisão deve envolver análise crítica, síntese e rigor metodológico, respeitando os trabalhos revisados e propondo avanços teóricos e aplicações futuras. Além disso, destaca a importância da transparência no processo de sistematização da revisão, o que confere confiabilidade ao estudo e favorece a replicabilidade e o desenvolvimento da própria metodologia.

Por fim, Torraco (2005, 2016) aponta que revisões integrativas, quando bem estruturadas, podem gerar contribuições significativas para os campos do conhecimento, especialmente nos estudos organizacionais, ao oferecer novas perspectivas e consolidar bases teóricas relevantes.

A partir desta revisão haverá a possibilidade de se compreender de melhor forma como as lógicas institucionais se estabelecem em empresas familiares, trazendo também como contribuição a construção de um *framework* que auxilie também a futuras pesquisas na área, contribuindo de maneira substantiva para os estudos do institucionalismo e das organizações familiares. Isto posto, foram desenvolvidos os procedimentos para a construção desta pesquisa, considerando a seguinte ordem apresentada a seguir:

a) Definição do tema de pesquisa e consulta sobre sua tradução em língua inglesa, desta forma, as palavras-chave para pesquisa se basearam a partir da ideia de Lógicas Institucionais em Empresas Familiares, que foram traduzidas para as *Institutional Logics in Family Firms* e *Institutional Logics in Family Business*;

b) Em seguida, foram selecionadas duas bases de dados disponíveis e indexadas ao portal de periódicos Capes, a *Web of Science*® e a *Scopus*®. A escolha se deu devido

a abrangência que as duas bases possuem, com contribuições acadêmicas indexadas em todo o mundo, no qual aplicou-se para a *Web of Science* as palavras chaves acima mencionadas no campo de título, resumo, tópico e palavras chaves. Aplicou-se também as mesmas palavras chaves acima para a base Scopus, identificando artigos, palavras-chave e tópicos.

c) Como primeiro resultado, na *Web of Science*, houve um retorno de 41 arquivos, no qual após a filtragem para artigos, área de Administração, Economia e Negócios, trouxe como retorno 31 artigos, nos quais foram analisados títulos, resumos e identificação nas referências bibliográficas da presença das obras de Thornton & Ocasio, (2008) e/ ou Friedland & Alford (1991), com um retorno final de 17 artigos.

d) Já na *Scopus*, como primeiro resultado houve um retorno de 38 artigos, no qual após a filtragem para as áreas de Negócios, Administração, Contabilidade e Ciências Sociais, resultaram em 19 artigos, nos quais também foram analisados os títulos, resumos e identificação nas referências bibliográficas da presença das obras de Thornton & Ocasio, (2008) e/ ou Friedland & Alford (1991), com um retorno final de 13 artigos. Dentre estes artigos, 11 eram duplicados e já encontrados a partir de informações contidas no Web Of Science. Portanto, a amostra final para análises está composta de 19 diferentes artigos das duas bases.

e) Por fim, procedeu-se com a leitura aprofundada dos textos, buscando identificar de forma crítica e analítica as contribuições que cada trabalho trouxe para o campo de estudos norteador desta pesquisa, que será melhor aprofundado a seguir.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Apresentação Geral e Síntese dos artigos

A presente sessão apresentará as análises realizadas a partir das leituras dos artigos selecionados. O tema de lógicas institucionais e empresas familiares podem ser aplicados sob diferentes perspectivas. Fathallah, Sidani & Khalil (2019), por exemplo, afirmam que as empresas familiares recorrem as lógicas institucionais de maneiras diferentes das empresas que não possuem controle acionário familiar, pois ao se considerar as diferentes lógicas que permeiam qualquer organização empresarial, quando abordadas as empresas familiares é possível perceber diferentes pesos e contrapesos entre as aplicações, de acordo com as circunstâncias e o ator que se envolve frente a essas lógicas, por isso a importância de se

verificar a contribuição de cada um dos trabalhos para o campo. No quadro 1, a seguir, apresenta-se uma síntese em torno dos autores, título do trabalho e o objetivo que norteia o desenvolvimento de cada um destes artigos.

**Quadro 1 – Síntese das obras analisadas**

<b>Autores</b>	<b>Artigo</b>	<b>Objetivo(s)</b>
<b>Aparicio, Gloria; Basco, Rodrigo; Iturralde, Txomin; Maseda, Amaia</b>	An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective	Abordar as diferentes metas que guiam as organizações, identificando como as lógicas institucionais as afetam
<b>Basco, Rodrigo</b>	What kind of firm do you owner-manage? An institutional logics perspective of individuals' reasons for becoming an entrepreneur	Comparar lógicas institucionais que levam uma pessoa a empreender em empresa familiar ou empresa não familiar
<b>Brundin, Ethel; Wigren-Kristoferson, Caroline</b>	Where the two logics of institutional theory and entrepreneurship merge: are family businesses caught in the past or stuck in the future?	Identificar a institucionalização de práticas de tradição frente a mudanças organizacionais em empresas familiares
<b>Chung, Chi-Nien; Luo, Xiaowei Rose</b>	Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy	Examinar como a transição de liderança (sucessão) pode afetar o empenho de uma organização em um país emergente
<b>Edwards, Tim; Meliou, Elina</b>	Explaining leadership in family firms: Reflexivity, social conditioning and institutional complexity	Compreender como a liderança em relações familiares (com aspectos como a lealdade) podem contribuir com uma melhoria econômica em diferentes empresas, ou o contrário.
<b>Ertuna, Bengi; Karatas-Ozkan, Mine; Yamak, Sibel</b>	Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry Dynamics of local context	Identificar as práticas de sustentabilidade e responsabilidade social em diferentes companhias, observando ordens e lógicas institucionais predominantes que permeiam essas organizações de hospitalidade, dentre elas, as empresas familiares.
<b>Fathallah, Ramzi; Sidani, Yusuf; Khalil, Sandra</b>	How Religion Shapes Family Business Ethical Behaviors: An Institutional Logics Perspective	Identificar como a lógica institucional da religião afeta as relações éticas nas empresas familiares
<b>Harrington, Brooke; Strike, Vanessa M.</b>	Between Kinship and Commerce: Fiduciaries and the	Explorar como as instituições de parentesco e lógicas

Institutional Logics of Family Firms		
<b>Iwashita, Hitoshi</b>	Transferring family logic within a multinational corporation Japanese subsidiaries in the USA and Thailand	comerciais se estabelecem em empresas familiares, considerando que as lógicas institucionais em empresas familiares podem desaparecer no momento de sucessão.
<b>Jaskiewicz, Peter; Heinrichs, Katharina; Rau, Sabine B.; Reay, Trish</b>	To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession	Compreender como as lógicas familiares são transferidas por meio de práticas entre as subsidiárias de uma corporação multinacional japonesa em diferentes contextos nacionais de diferentes países.
<b>Lenz, Regina; Glueckler, Johannes</b>	Same same but different: regional coherence between institutions and policies in family firm succession	Compreender diferentes aspectos envolvidos na sucessão a partir das lógicas institucionais em empresas familiares
<b>Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Amore, Mario Daniele; Minichilli, Alessandro; Corbetta, Guido</b>	Institutional logics, family firm governance and performance	Identificar e compreender diferentes políticas desenvolvidas para apoiar empresas familiares no processo de sucessão a partir das lógicas institucionais
<b>Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Lester, Richard H.</b>	Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics	Verificar se a combinação de lógicas institucionais e lógicas de mercado melhoram a governança de empresas familiares
<b>Murithi, W., Vershinina, N., Rodgers, P.</b>	Where less is more: institutional voids and business families in Sub-Saharan Africa	Identificar como diferentes lógicas institucionais afetam as estratégias organizacionais, contrapondo a literatura que contraria as organizações familiares
<b>Reay, Trish; Jaskiewicz, Peter; Hinings, C. R. (Bob)</b>	How Family, Business, and Community Logics Shape Family Firm Behavior and Rules of the Game in an Organizational Field	Compreender os impactos que as organizações familiares trazem no ambiente institucional da África subsaariana, considerando diversos espaços vazios, trazendo a necessidade de expandir as lógicas familiares para outros campos.
<b>Richards, Melanie; Kammerlander, Nadine;</b>	Listening to the Heart or the Head? Exploring the	Analisar como as lógicas de família, negócios e comunidade guiam o comportamento da empresa e como diferentes combinações de lógicas levam as empresas a tomar medidas que modificam o campo para apoiar sua própria legitimidade e sustentabilidade.

<b>Zellweger, Thomas</b>	Willingness Versus Ability Succession Dilemma	lógicas institucionais de sucessão, tais como experiência e competência, a fim de se estabelecer um perfil que preencha a possibilidade desta sucessão
<b>Rizza, Carmela; Ruggeri, Daniela</b>	The institutionalization of management accounting tools in family firms: the relevance of multiple logics	Analisar como se dá a institucionalização dos instrumentos de contabilidade gerencial promovidos pelos profissionais e como ela é facilitada ou dificultada pela convergência ou divergência entre as lógicas institucionais que caracterizam o contexto da empresa familiar
<b>Xu, D., Chen, C., Wu, X.</b>	Ownership structure and the use of non-family executives in family-dominated Chinese listed firms: An institutional logics perspective	Investigar lógicas que guiam a ascensão a cargos em empresas familiares ou não familiares, tais como concentração de renda e posse empresarial ou familiar
<b>Zellweger, Thomas; Richards, Melanie; Sieger, Philipp; Patel, Pankaj C.</b>	How Much Am I Expected to Pay for My Parents' Firm? An Institutional Logics Perspective on Family Discounts	Identificar e compreender as lógicas que guiam o quanto deve ser pago ao assumir uma empresa familiar no processo de sucessão

Fonte: Os autores.

De um modo geral o principal tema abordado pela maioria dos trabalhos envolve as lógicas institucionais em torno do processo de sucessão dentro das organizações familiares (Chung & Luo, 2013; Harrington & Strike, 2018; Jaskiewicz, Heinrichs, Rau, & Reay, 2015; Lenz & Glueckler, 2020; Richards, Kammerlander, Zellweger, 2019; Zellweger, Richards, Sieger, Patel, 2016). Estas organizações são das mais diversas, havendo desde organizações do setor de comércio e serviços, tais como hotéis e vinícolas, até mesmo organizações multinacionais analisadas sob as perspectivas das lógicas institucionais. Quando observadas e analisados, estes trabalhos demonstram, por exemplo, a flexibilidade que as lógicas institucionais possuem no que tange a análise: tanto em ambientes micro, quanto em ambientes macro organizacionais.

Os outros estudos abordam diferentes perspectivas das lógicas institucionais em empresas familiares, como por exemplo, aspectos da liderança e sua influência ao se tratar das melhorias econômicas em organizações familiares, práticas e discursos sobre sustentabilidade organizacional, transferência de valores que guiam a organização em outras filiais, aspectos



de governança e estratégias, impactos locais de organizações familiares e também os impactos das lógicas da religião sobre as organizações familiares, demonstrando assim um campo aberto para os mais diferentes tipos de análise acerca das lógicas que permeiem tais organizações. A seguir serão apresentados com mais detalhes as principais contribuições que estes trabalhos apresentam.

## 4.2 Lógicas de Sucessão em empresas familiares

No que tange as contribuições em torno da sucessão familiar, na obra de Chung & Luo (2013) foi possível identificar que as lógicas de sucessão são de suma importância ao se analisar as organizações familiares, pois a partir delas, constrói-se um determinado mito em torno do líder fundador, geralmente o responsável pela direção da organização – este muito respeitado. Os líderes possuem influência direta na organização, o que por si só demonstra lógicas de relações de poder e são eles que também definem (nem sempre de maneira formal) quem será o seu sucessor, buscando características de liderança que sejam próximas as suas. Edwards e Meliou (2015) apontam que há uma infusão de valores geradas pelos líderes que são institucionalizadas como ideais na organização, o que por si só, pode ser capaz de demonstrar as dificuldades de uma nova sucessão, caso seja percebido, por exemplo, que este sucessor não possua algumas das “características” do líder que será sucedido.

Chung & Luo (2013) destacam como pode ser difícil o momento de sucessão, pois para os autores, por mais que haja uma saída de um líder, este quer deixar alguma marca de sua gestão, para que se perpetue ao longo da vida útil da empresa, sejam aspectos relacionados a valores e regras, dentre outros, sendo uma possibilidade desta garantia escolher um parente próximo na sucessão. Dentre o destaque principal trazido sobre os impactos das lógicas de sucessão está a legitimação que o sucessor pode possuir frente a organização, no qual os autores destacam que, em empresas familiares, um novo diretor pode sofrer uma crise de legitimidade devido a ser parente do sucedido, sendo que isso pode impactar até mesmo na produtividade da organização.

Na obra de Harrington & Strike (2018), os autores destacam que o processo de sucessão ainda envolve as lógicas institucionais que afetam o comércio, mercado e a família. Quando há um membro fundador como presidente ou diretor de determinada organização, ele consegue desenvolver as lógicas comercial e de mercado em prol do desenvolvimento da empresa até o momento de sucessão. Contudo, essas lógicas comerciais e de mercado podem ser colocadas em xeque ao se realizar uma sucessão na organização, pois o novo dirigente

pode negligenciar lógicas comerciais em detrimento das lógicas da família, acarretando até mesmo em prejuízos.

Para se evitar um insucesso na organização, Harrington & Strike (2018) advogam pela busca de um equilíbrio entre as lógicas familiares que guiem a organização e as lógicas de comércio e mercado, apontando para a necessidade de se abrir essas organizações para membros externos. Estes membros viriam com uma rede de parcerias e seriam capazes de diminuir a influência familiar na organização, buscando uma maior racionalidade econômica e estratégica. No mesmo caminho, das relações entre as lógicas comerciais e familiares, Jaskiewicz, Heinrichs, Rau, & Reay (2015) também demonstram que o processo de sucessão pode esbarrar nas lógicas de mercado e lógicas de família, alimentando conflitos organizacionais que acabem no insucesso organizacional, especialmente em momentos de sucessão. Isso ocorre quando diferentes lógicas institucionais possuem o mesmo valor e peso no processo gerencial da organização.

Em consonância com Harrington & Strike (2018), os autores apontam que dentre as táticas é entrelaçar as lógicas familiares e as lógicas comerciais na busca por um também equilíbrio, pois se estas lógicas forem contrapostas podem até mesmo levar a falência da organização familiar. Os autores registram que aspectos relacionados a identidades destas famílias e suas origens também afetam na possibilidade de um maior ou menor equilíbrio entre lógicas institucionais familiares e de comércio. Isto posto, é possível verificar a partir contribuição da obra de Chung & Luo (2013), que para se evitar uma crise de legitimidade, uma das possibilidades é a inserção de atores externos que podem auxiliar no processo de legitimação do novo gestor, na busca pelo equilíbrio das lógicas de comércio, mercado e as familiares, como trazido por Harrington & Strike (2018), contudo, ao ser verificar a obra de Jaskiewicz, Heinrichs, Rau, & Reay (2015), características das lógicas de identidade familiar demonstram a possibilidade de uma maior ou menor abertura para agentes externos, gerando mais ou menos conflitos dentro da gestão das empresas familiares.

Já na obra de Lenz & Gluckler (2020) busca contribuir sobre a importância da sucessão nas organizações familiares, porém sob um aspecto que pode também gerar conflitos: garantir o interesse dos sucessores em assumir essas organizações. Os autores apontam que por vezes, esses sucessores nem sempre querem dar continuidade a um negócio empresarial familiar, considerando aspectos como a vocação, evitar conflitos entre a família e também melhores possibilidades de trabalho em outras áreas, o que demonstra aqui uma outra face envolvida nas relações de empresas familiares.

Contudo, diferentes países, como no caso da Alemanha, têm reconhecido a importância cada vez maior destas organizações no que tange aos ganhos econômicos e desenvolvimento local que as empresas familiares promovem, encarando como um problema a sucessão familiar, pois, de acordo com Lenz & Gluckler (2020) apenas 30% das empresas familiares alemãs conseguem continuar após a primeira sucessão, e apenas 10% destas organizações continuam suas atividades após uma segunda sucessão. Desta forma, o Estado passou a promover políticas que buscassem interferir nas possibilidades de sucessão destas organizações, na busca por promover algo que superasse a ideia de lógica de mercado e empresa familiar, envolvendo os atores presentes nestas organizações, em lógicas de comunidade, buscando uma transcendência dos valores familiares para a criação de um “compromisso” entre a empresa familiar e o local, envolvendo-se aqui diferentes lógicas: de mercado, familiar de sucessão e comunidade, numa busca por um fortalecimento da empresa familiar.

Já na obra de Richards, Kammerlander, Zellweger (2019) há também uma questão relacionada ao trabalho de Lenz & Gluckler (2020), frente ao dilema de quando alguns herdeiros, prováveis sucessores, não possuem interesse em se envolver no processo de sucessão na organização. Os autores trazem como contribuições em sua obra o direcionamento e infusão de lógicas institucionais que são utilizadas no dia a dia pelas famílias para influenciar desde a infância o caminho que o sucessor venha a seguir, no caso um direcionamento a sucessão na empresa familiar. Caminha-se aqui também sobre a reflexão de Edwards e Meliou (2015) sobre como o processo de construção de líderes ocorre durante logo tempo na organização familiar, como forma de prepara-los para uma sucessão.

Richards, Kammerlander & Zellweger (2019) trazem como contribuições as competências que são desenvolvidas ao longo da vida para o processo de sucessão, como habilidades de liderança, experiência e resiliência, sendo necessários também despertar o interesse do sucessor em ocupar o posto na hora necessária. Esse processo seria uma forma de superar críticas em torno da legitimidade deste líder, indo ao encontro da obra de Chung & Luo (2013) e buscando também superar a necessidade de um ator externo dentro da organização, conforme trazido por Harrington & Strike (2018), mantendo assim, um compromisso com as lógicas familiares e também com as lógicas de mercado, ao treinar esse possível sucessor desde o mais cedo possível, preparando-o de forma educacional, em treinamentos e também de maneira institucionalizada, a partir de comportamentos exigidos para que haja continuidade no negócio.

Por fim, na obra de Zellweger, Richards, Sieger & Patel (2015), observa-se também a questão da sucessão, mas indo além das outras abordagens vistas: sobre o “preço que seria pago ao suceder uma organização familiar”, no qual se aponta que não estão envolvidas apenas lógicas em torno dos valores, crenças, respeito e aspectos puramente familiares, nem tão pouco relacionados apenas aos conflitos entre família e lógicas comerciais. As relações no âmago das famílias no momento de sucessão são permeadas de uma série de lógicas internas que se transformam em compromissos longínquos que os sucessores assumem com seus antecessores para conseguir legitimidade para gerir a organização.

Além deste preço pago, os autores destacam ainda que isto também influencia nos aspectos financeiros de se adquirir cotas ou ações dentro das empresas familiares: os autores perceberam que a desconfiança na sucessão pode ser tão significativa que o preço cobrado no aumento de participação pode ser mais caro a um ente familiar do que para um agente externo que tenha interesse em comprar essas ações. Esta desconfiança pode ser fator positivo para o caminho trazido por Harrington & Strike (2018), no qual frente a uma desconfiança de um sucessor familiar, a chegada de agentes externos a família consiga apresentar soluções que garanta ainda a rentabilidade do negócio.

Com essas obras é possível perceber as diferentes lógicas institucionais que envolvem o processo de sucessão dentro das empresas familiares, passando por diversos aspectos que merecem uma melhor atenção em estudos futuros, dentre eles, questões de conflito familiar e suas soluções frente a diferentes lógicas institucionais que podem se sobrepor, o processo de desenvolvimento e preparação de novas lideranças dentre as organizações e a importância, de por exemplo, uma segunda via para as organizações familiares, já que não há uma garantia de o escolhido a ser sucessor da organização aceite a tarefa que lhe é incumbida.

Cabe também identificar de melhor forma ações de lógicas estatais para o favorecimento e o desenvolvimento das empresas familiares, bem como a chegada de atores externos e o processo de mudança que isto pode trazer como impacto a essas organizações. A sucessão, portanto, deve ser valorizada no processo de pesquisa entre lógicas institucionais nas empresas familiares, pois estes trabalhos demonstram diferentes aspectos que podem ser analisados. Além das lógicas em torno da sucessão familiar, outros aspectos também foram encontrados durante a revisão e que também podem contribuir com o desenvolvimento do campo, elas serão apresentadas a seguir.

## 4.2 Diferentes Lógicas Institucionais

Conforme visto na sessão anterior, há uma predominância em torno das lógicas que fomentam o processo de sucessão em empresas familiares, porém, esta revisão integrativa trouxe outras contribuições de estudiosos no campo, destacando diferentes casos em que as lógicas institucionais são aplicadas nestas organizações. Um dos pontos levantados, são as lógicas de comunidade em que as empresas familiares podem fomentar os locais em que estão presentes através da construção de uma espécie de influência local. Reay, Jaskiewicz & Hinings (2015) e Murithi, Vershinina & Rodgers (2019) apontam como as empresas familiares conseguem desenvolver suas regiões e ao mesmo tempo influenciar todo o campo organizacional a partir de suas crenças e valores, utilizando-se de espaços institucionais vazios.

Estes espaços institucionais podem surgir a partir da falta de empresas multinacionais ou até mesmo de empresas não familiares em determinadas regiões, o que faz imperar lógicas diferentes das de mercado (estas geralmente em busca da racionalidade econômica), caminhando até mesmo para um sistema mais coletivista de se empreender, como no caso do contexto subsaariano. Os autores apontam que há uma busca pelo equilíbrio entre família e mercado, de forma a desenvolver e expandir as suas culturas organizacionais, que podem abordar uma forma de gestão igualitária ou até mesmo um formato de gestão dominante, a partir do fortalecimento de outras lógicas institucionais, tais como a religião.

Fathallah, Sidani & Khalil (2019) por exemplo, demonstram como os aspectos da religião são capazes de influenciar a gestão das famílias em suas empresas, direcionando comportamentos para lidar com problemas que surjam dentro da organização. As lógicas de religião são diferentes de acordo com o seu contexto, como por exemplo, no islamismo, há uma orientação para o trabalho como dignificador apenas do homem, havendo pouco ou nenhum espaço para a ascensão das mulheres dentro dessas organizações. Já ao se verificar as lógicas de religião em organizações familiares cristãs, percebe-se um grande enfoque e interesse da construção de ambientes guiados pela ética cristã, impactando diretamente nas formas de como solucionar conflitos organizacionais e se gerir essas organizações.

Isto posto, há uma corroboração com a obra de Aparicio, Basco, Iturralde & Amaia (2017), na qual os autores apontam como as famílias administram suas organizações a partir de diferentes objetivos que superem os aspectos puramente econômicos e racionais, demonstrando como atores organizacionais são afetados por processos dialéticos das lógicas

institucionais, em que nem sempre uma decisão mais racional será tomada, se ferir os objetivos que a visão, crenças e valores que são propostos na empresa familiar.

Dentre estes objetivos, podem estar relacionados aspectos de investimentos dos familiares: enquanto um empreendedor em uma organização não familiar teria mais receio para se investir nesta empresa em momentos de crise, Basco (2019) aponta que empreendedores familiares são mais propícios a assumir um risco quando tratam de organizações nas quais são sócios ou proprietários, considerando ainda que há uma busca também pelo bem estar e união familiar em momentos de crise, garantindo, por exemplo, o emprego a outros parentes que estejam na empresa, mesmo que isso signifique algum insucesso futuro, sendo assim, um exemplo que supere a racionalidade econômica.

Aparicio et al. (2017) e Basco (2019) ainda destacam que a partir dos objetivos guiados por lógicas institucionais familiares, atores organizacionais são capazes de ter encorajadas ações e escolhas estratégicas, porém se comparada a mesma situação em uma organização não familiar, as escolhas seriam completamente diferentes. Os autores ainda trazem a necessidade de se definir bem os papéis nas organizações familiares, pois, nestas escolhas estratégicas e ações tomadas dentro das organizações, há um forte impacto da agência informal, na busca por até mesmo contrapor lideranças da organização, sendo capaz de gerar conflitos, o que demonstra que as empresas familiares também são campos permanentes de disputa por controle.

Esta disputa pelo controle pode se dar de diferentes maneiras, seja de maneira informal, através de práticas que desacreditem o líder da organização, ou também pode ocorrer através de concentração de renda e posses familiares em outros negócios, como forma de demonstrar a necessidade de se superar as lógicas puramente familiares nas organizações, numa busca por uma racionalidade econômica, ou pelo menos um equilíbrio entre as duas lógicas: família e mercado, conforme apresentado por Xu, Chen & Wu (2019).

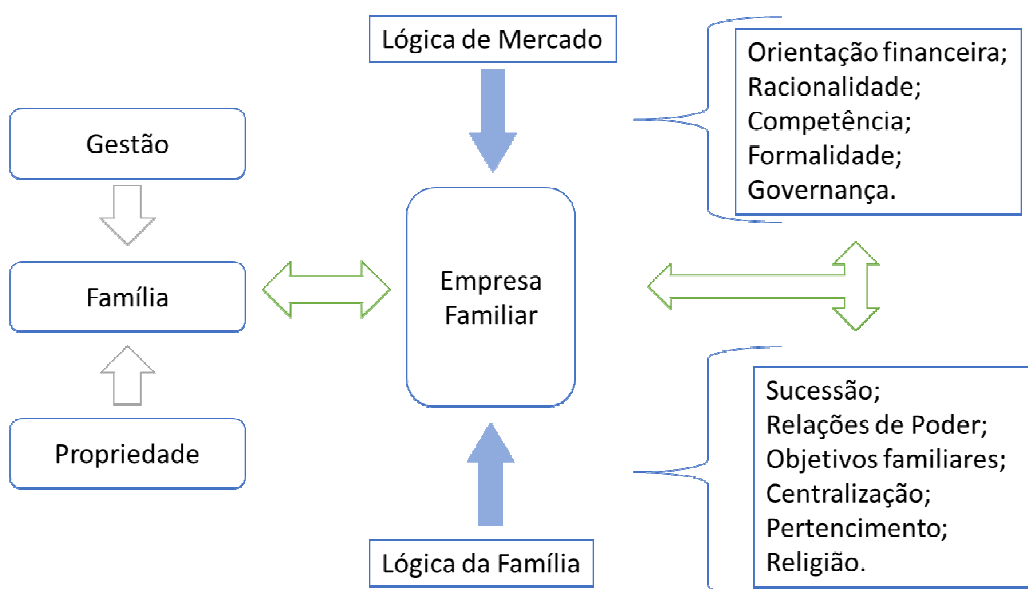
A busca por este equilíbrio entre as lógicas familiares e de mercado também são tratadas por Miller *et al.* (2017), pois para os autores há uma melhor governança corporativa quando a lógica familiar não se sobressai a lógica de mercado. Os autores apontam a importância das lógicas familiares na busca por redes de cooperação que auxiliem no desenvolvimento das atividades da empresa, contudo, ao conquistar essas redes, há uma recomendação de trabalho a partir das lógicas de mercado, visando ganhos econômicos.

É importante ressaltar ainda que diferentes metodologias foram empregadas no desenvolvimento desses estudos, tanto a nível quantitativo, com teste de hipóteses que confirmaram ou refutaram afirmações, como a nível qualitativo, numa busca por informações

mais profundas em torno dessas lógicas. Porém, com o processo de triangulação de informações qualitativas e quantitativas seria possível identificar melhor as relações trazidas nos trabalhos, desvelando de melhor maneira as micro e macro práticas que guiam as lógicas institucionais.

Por fim, após estas considerações, apresenta-se a seguir um *framework* que envolve a análise de lógicas institucionais em empresas familiares, visando auxiliar futuros pesquisadores que tenham interesse em se aprofundar no tema. As empresas familiares se formam a partir de um tripé dialético, no qual fazem parte a família, a gestão e a propriedade. Como apontado durante o trabalho, as empresas familiares possuem características diferentes das não familiares, e vivem sob o dilema das lógicas de mercado e das lógicas familiares, no qual seria ideal uma busca por equilíbrio entre as duas lógicas. Esta coexistência de lógicas, auxilia no aparecimento de outras que podem contrapor ou coexistir com as lógicas de família ou de mercado, sendo que elas orbitam sempre uma dessas duas lógicas dominantes, podendo ser, conforme apresentado durante a revisão integrativa aspectos que envolvam lógicas de sucessão, lógicas de relação de poder, lógicas racionalidade, dentre outras, exercendo sempre influência direta no processo de gestão da organização, conforme pode ser verificado a seguir, na figura 3.

**Figura 2 - Framework: Lógicas Institucionais em Empresas Familiares.**



Fonte: Desenvolvida pelo autor.



Apesar deste modelo apresentado, registra-se aqui que os estudos sobre lógicas institucionais em empresas familiares podem se tornar ainda mais amplos, sendo possível encontrar diferentes lógicas no momento de pesquisas empíricas, o que pode (e deve) futuramente ser revisitado para atualizações e novas contribuições. A seguir, serão apresentadas as considerações finais deste artigo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão integrativa internacional de literatura sobre o tema de lógicas institucionais em empresas familiares. Para tanto, foi realizada uma pesquisa nas bases internacionais *Web of Science* e *Scopus*, na qual foram selecionados 19 artigos nos campos da administração, economia e ciências sociais, que trouxeram diferentes exemplos da aplicação da corrente teórica das lógicas institucionais, tratando de diferentes questões nas mais variadas organizações. De um modo geral, as obras que abordem o tema de lógicas institucionais ainda representam um campo teórico em desenvolvimento dentro da Teoria Institucional contemporânea, considerando ainda o trabalho de Thornton & Ocasio (2008) que por si só é recente.

Sendo as lógicas institucionais um campo ainda emergente, quando aplicada em diferentes perspectivas e combinadas a outras correntes teóricas, como no caso das empresas familiares, percebe-se ainda uma carência muito grande, com poucos estudos que tratam do assunto, portanto, o campo se demonstra aberto para desenvolver novas pesquisas, tanto teóricas quanto empíricas. Observa-se que todos os trabalhos contribuem com o desenvolvimento do campo, pois por ser um tema emergente, diversas possibilidades de pesquisa são possíveis, sendo possível verificar amplas possibilidades de aplicações. Contribuem ainda não só para a Teoria Institucional, mas também pode trazer profundas contribuições para as empresas familiares, identificando e desvelando aspectos que por vezes podem ser silenciados dentro da pesquisa.

Como primeira conclusão, percebeu-se uma predominância de estudos que abordem o processo de sucessão organizacional. As empresas familiares têm como uma de suas características a sucessão, geralmente familiar, mas este processo, conforme demonstrado durante o estudo, está relacionado com diferentes lógicas até que se chegue a este momento. Conforme apontado, há uma busca desde cedo pelo sucessor, o que gera uma movimentação em torno da procura de um ator ideal para este papel. Isto envolve diversas questões: aspectos de liderança, educação, preparo e também a boa vontade de futuro sucessor, o que por si só

demonstra quantos aspectos estão envolvidos no processo de sucessão, trazendo, portanto, diferentes insights dentro da própria lógica familiar. Além de todo o caminho que um sucessor percorre, o mesmo ainda corre o risco de ser deslegitimado, caso não consiga dar continuidade aos objetivos, valores e crenças da organização.

Foram tratados também outros assuntos além da sucessão, como conflitos entre a lógica de mercado e da família, nos quais os empreendimentos familiares vivem uma espécie de dualismo: tentam se situar entre as lógicas familiares, na busca por uma gestão em harmonia e união com a própria família, como também devem estar preocupados com as lógicas de mercado, considerando aspectos de comércio, gestão e racionalidade econômica, e este dualismo, por vezes é centro de conflito dentro das organizações.

Há também diferentes contribuições no que tange a aspectos da religião e transferência intergeracional de crenças e valores, levando a discussão em torno das lógicas para outros países que não os ocidentais, demonstrando a possibilidade do surgimento de novas lógicas que também podem ser melhores exploradas em pesquisas futuras, fugindo das que imperam no ocidente. Estas questões podem ser analisadas de diferentes maneiras, e com diferentes perspectivas metodológicas, tanto quantitativa como qualitativa, porém, sugere-se para uma melhor compreensão, a construção de estratégias metodológicas que abordem ambas as perspectivas, a partir da triangulação de dados, como forma de demonstrar uma maior robustez a partir destas pesquisas.

Como sugestões de estudo futuros, propõe-se 1) identificar estudos em bases diferentes das utilizadas neste trabalho; 2) a continuidade do acompanhamento do tema através do desenvolvimento de ensaios teóricos e retorno a estas bases; 3) desenvolvimento de estudos que visem identificar as redes de citações em torno destes trabalhos e destes temas; 4) a aplicação destes estudos de forma empírica em empresas familiares brasileiras, pois apesar de se identificar estudos em diferentes países, não há nenhuma contribuição brasileira, pelo menos nas bases analisadas; 5) Comparações entre as lógicas empregadas em diferentes países e/ou continentes a partir de trabalhos já desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

APARICIO, G *et al.* (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. **Journal of Family Business Strategy**, 8(3), 157-169.

BARKER, H. (2017). Family and business during the industrial revolution (p. 280). **Oxford University Press**.

BASCO, R. (2019). What kind of firm do you owner-manage? An institutional logics perspective of individuals' reasons for becoming an entrepreneur. **Journal of Family Business Management**.

BEUREN, I. M; HEIN, N; BOFF, M. L. (2011). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, 9(17), 1-20.

BRESSAN, A. A *et al.* (2019). Perspectivas da Pesquisa em Governança de Empresas Familiares no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 696-702. **Epub** November 25, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190331>

BORNHOLDT, W. Governança nas empresas de controle familiar: o que é preciso saber e fazer. **Gramado: Werner Bornholdt Consultores**, 2014.

BRUNDIN, E; WIGREN-KRISTOFERSON, C. (2013). Where the two logics of institutional theory and entrepreneurship merge: are family businesses caught in the past or stuck in the future?. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 16(4), 452-467.

CANHILAL, S. K; LEPORI, B; SEEGER, M. (2016). **Decision-making power and institutional logic in higher education institutions**: A comparative analysis of European universities. In *Towards a comparative institutionalism: Forms, dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education*. Emerald Group Publishing Limited.

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

DYER, W. G. (2018). Are family firms really better? Reexamining “examining the ‘family effect’ on firm performance”. **Family Business Review**, 31(2), 240-248.

DURAND, R; THORNTON, P. H. Categorizing institutional logics, institutionalizing categories: A review of two literatures. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 631-658, 2018.

EDWARDS, T; MELIOU, E. Explaining leadership in family firms: Reflexivity, social conditioning and institutional complexity. **Human Relations**, v. 68, n. 8, p. 1271-1289, 2015.

ERTUNA, B; KARATAS-OZKAN, M; YAMAK, S. Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2019.

FAVERO, M. B; GUIMARÃES, A. F. (2019). Lógicas Institucionais: Um Estudo em uma Organização Privada de Ensino Superior do Sul do Brasil. **Revista de Administração IMED**, 9(1), 150-166.

FATHALLAH, R; SIDANI, Y; KHALIL, S. How religion shapes family business ethical behaviors: An institutional logics perspective. **Journal of Business Ethics**, p. 1-13, 2019.

FELDMAN, E. R.; AMIT, R; VILLALONGA, B. Corporate divestitures and family control. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 429-446, 2016.

FLORES JR, J. E; GRISCI, C. L. I. (2012). Dilemas de padres e hijos en el proceso de sucesión de empresas familiares. **Revista de Administração** (São Paulo), 47(2), 325-337.

FREZATTI, F *et al.* (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil das empresas familiares. **Revista de Administração de Empresas**, 57(6), 601-619. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170607>

FRIEDLAND, R; ALFORD, R. R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. WW Powell, PJ DiMaggio, eds. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. 1991.

GREENWOOD, R *et al.* (2011). Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management annals**, 5(1), 317-371.

HARRINGTON, Brooke; STRIKE, Vanessa M. Between kinship and commerce: Fiduciaries and the institutional logics of family firms. **Family Business Review**, v. 31, n. 4, p. 417-440, 2018.

HININGS, B. Connections between institutional logics and organizational culture. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 1, p. 98-101, 2012.

IWASHITA, H. (2019), "Transferring family logic within a multinational corporation: Japanese subsidiaries in the USA and Thailand", **Cross Cultural & Strategic Management**, Vol. 26 No. 4, pp. 639-663. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2018-0212>

JASKIEWICZ, P *et al.* (2016). To be or not to be: How family firms manage family and commercial logics in succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 40(4), 781-813.

LAWRENCE, T. B LECA, BZILBER, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, LECA, B. (Ed.). **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge university press, 2009.

LEE, M. D P; LOUNSBURY, M. Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. **Organization Science**, v. 26, n. 3, p. 847-866, 2015.

LENZ, R; GLÜCKLER, J. Same same but different: regional coherence between institutions and policies in family firm succession. **European Planning Studies**, p. 1-20, 2020.

MEYER, H. D; ROWAN, H. D M B. **New Institutionalism in Education, The**. SUNY Press, 2012.

MILLER, D *et al.* (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674-693.

MILLER, D; LE BRETON-MILLER, I; LESTER, R H. Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. **Journal of management studies**, v. 48, n. 1, p. 1-25, 2011.

MURITHI, W; VERSHININA, N; RODGERS, P. (2019). Where less is more: institutional voids and business families in Sub-Saharan Africa. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**.

NECKEBROUCK, J; SCHULZE, W; ZELLWEGGER, T. Are family firms good employers?. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 2, p. 553-585, 2018.

PAIVA, A. L; BRITO, M. J. (2018). A Configuração das Lógicas Institucionais do Campo da Cachaça de Alambique em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 56(4), 701-718. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560409>

PECI, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape. br**, 4(1), 01-12.

PICCOLI, E. R *et al.* (2019). Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, 6(1), 237-268.

REAY, T., JASKIEWICZ, P; HININGS, C. R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. **Family Business Review**, 28(4), 292-311.

RICHARDS, M; KAMMERLANDER, N; ZELLWEGGER, T. Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, p. 330-353, 2019.

RIZZA, C; RUGGERI, D. The institutionalization of management accounting tools in family firms: the relevance of multiple logics. **Journal of Management Control**, v. 28, n. 4, p. 503-528, 2018.

TORRACO, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human resource development review**, 4(3), 356-367.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human resource development review**, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.

XU, D., CHEN, C; WU, X. (2019). Ownership structure and the use of non-family executives in family-dominated Chinese listed firms: An institutional logics perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, 36(3), 797-820.

ZELLWEGGER, T *et al* (2016). How much am I expected to pay for my parents’ firm? An institutional logics perspective on family discounts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 40(5), 1041-1069.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

R. MORAIS, M. J. BRITO Análise de Variáveis Macroeconômicas e sua Relação com a Variação do PIB nos Países do G20. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 6, art. 3, p. 49-76, jun. 2025.

Contribuição dos Autores	R. Moraes	M. J. Brito
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X