

3 A Escala F-PEC

“Para ser funcional, uma definição deve ser transparente e não ambígua, de forma que possa ser medida.” Pensando assim, Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) propuseram uma escala contínua de medição para o grau de influência da família em uma empresa. A escala F-PEC (*Family – Power, Experience, and Culture Scale*) baseia-se em três dimensões vistas como as mais relevantes pelos autores, para a empresa familiar: Poder, Experiência e Cultura.

A dimensão Poder refere-se ao domínio que o núcleo familiar exerce sobre a firma. A fim de medir esse poder que a família³ tem sobre a empresa, a escala F-PEC analisa como a propriedade, a governança e o gerenciamento influenciam no negócio. As duas últimas diferem no tocante à essência de trabalho. Enquanto que o gerenciamento é responsável pela manutenção e funcionamento do negócio, a governança refere-se à tomada de decisões estratégicas. Quanto à primeira, a influência através da propriedade direta é bastante intuitiva: quanto mais ações ou cotas estiverem concentradas em uma família, maior o poder desta no futuro da empresa. Contudo, em um negócio em que a metade do total de cotas é possuída por uma *holding* e esta é totalmente controlada por uma família, essa família controla também a metade da subsidiária. Da mesma forma, imagine que essa família possua apenas a metade das cotas da *holding*. Neste caso, a família tem poder sobre 25% da empresa analisada.

Outra forma de analisar o poder exercido pela família sobre a firma é identificando quantos representantes da família pertencem aos conselhos administrativos e conselhos de diretorias. Mais uma vez, a escala busca medir também a influência indireta da família sobre esses cargos. Diretores e administradores indicados por membros da família são mais influenciados do que os indicados pelos demais sócios. Na medida dessa influência indireta, usa-se um peso para representar o quanto de influência indireta está relacionada aos

³ Com a finalidade de simplificarmos a documentação, utilizaremos o termo “família” para corresponder a um ou poucos núcleos familiares. Estes núcleos são compostos por parentes diretos e familiares reconhecidos por lei (através de matrimônio ou adoção, por exemplo).

representantes nomeados pela família. Por exemplo, em um conselho de 5 pessoas, onde 2 são pertencentes à família controladora, 2 são nomeados por eles e 1 é representante de um sócio externo, o grau de influência atribuído à família pode ser de 44%. Destes, 40% são decorrentes dos representantes diretos e 4% (0,1 x 40%) dos representantes nomeados.

Dessa forma, a subescala Poder mede a proporção de cotas ou ações e a porcentagem de cargos da banca administrativa e diretoria possuídos pela família.

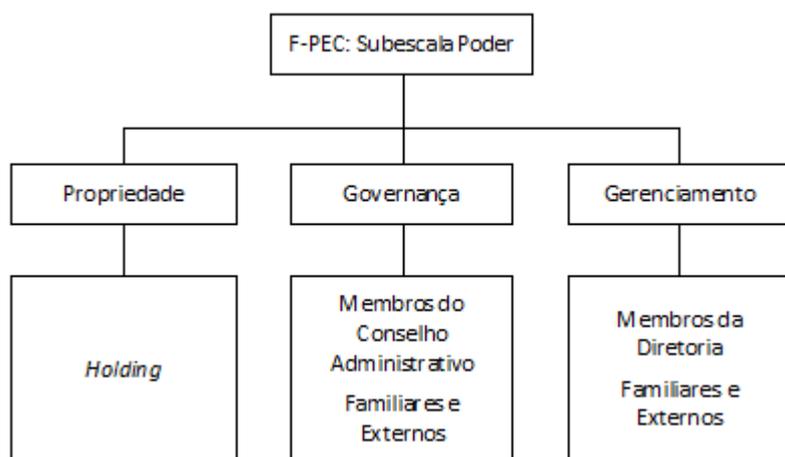


Figura 1: Dimensões da Subescala Poder da escala F-PEC (Astrachan et al., 2002).

A dimensão Experiência está intimamente relacionada às gerações de familiares que influenciam a empresa. A sucessão é uma característica das empresas familiares que desperta forte interesse dos estudiosos, e a escala F-PEC não poderia deixar de contemplá-la. A experiência adquirida ao longo das gerações segue uma curva exponencial, segundo Astrachan et al. (2002). De acordo com eles também, a geração atual participante do negócio está diretamente relacionada à quantidade de membros familiares atuantes na empresa, e por consequência na influência que exercem sobre ela. Assim, a subescala Experiência mede o somatório das experiências de várias gerações aplicadas pela geração no comando, influenciando a empresa. Assim, quanto mais gerações, maior a oportunidade para haver um histórico familiar relevante (Klein et al., 2005).

A Figura 2 mostra as dimensões da subescala de Experiência da escala F-PEC. A subescala contempla a experiência acumulada a partir da geração que

detêm a propriedade de negócio e as que controlam através da administração do mesmo. A quantidade de membros participantes também é vista como fator determinante pelos criadores da escala.

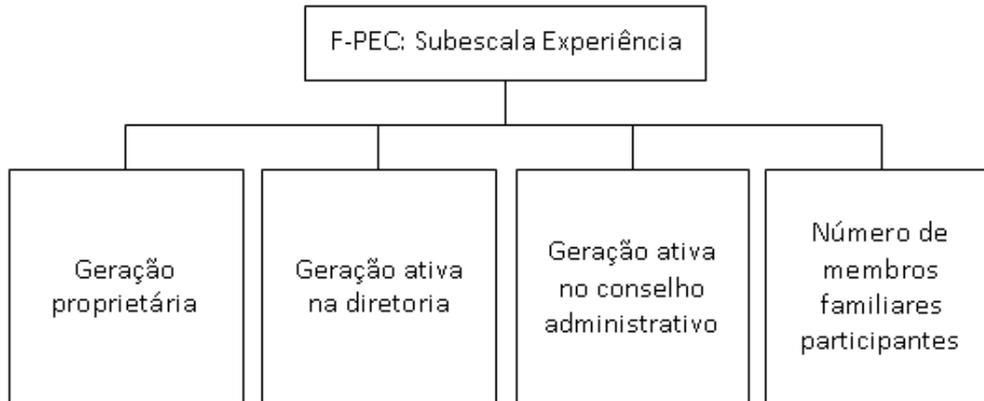


Figura 2: Dimensões da Subescala Experiência da escala F-PEC (Astrachan et al., 2002).

A Cultura empresarial é vista pelos autores da escala como uma sinergia entre os valores da empresa e os valores da família. A escala busca medir quão sinérgicos esses dois fatores são e quão afetados os valores da empresa são pelos da família. Outra dimensão formadora da cultura da empresa familiar é o comprometimento dos membros da família para com a empresa. Quanto maior este, maior a influência que a família exerce sobre o negócio.

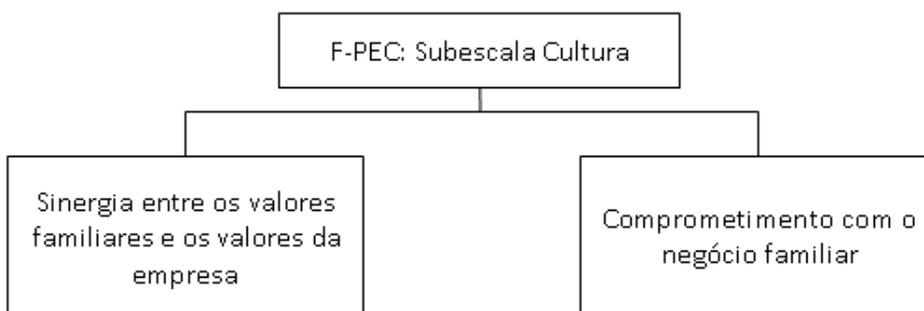


Figura 3: Dimensões da Subescala Cultura da escala F-PEC (Astrachan et al., 2002)

3.1. Adequação da Escala à Definição Adotada

Três regras são decisivas para que uma empresa seja considerada familiar, de acordo com a definição adotada neste estudo: (1) a família deve ser proprietária ou controladora do negócio; (2) deve existir a intenção de perpetuidade no controle do negócio; (3) a empresa deve ser vista como um veículo para um futuro melhor para a família.

A subescala Poder fornece uma medida satisfatória quanto à primeira regra para as empresas serem consideradas familiares neste estudo. Analisando a subescala Experiência, nota-se que ela mede parcialmente a segunda regra. Caso já tenha ocorrido uma sucessão, a empresa já poderia ser considerada familiar, pois alguma intenção de passagem de controle já existiu. Entretanto, caso não tenha havido sucessão, é preciso medir de alguma maneira esse interesse. Para isso, foi incluída uma variável de intenção de passagem de poder às novas gerações.

Como a subescala Cultura mede a sinergia entre as visões do negócio e da família e o comprometimento dos membros familiares, seus valores conseguem medir a terceira regra da definição de empresa familiar.