



FAMÍLIA EMPRESÁRIA E SEUS PÚBLICOSⁱ

Jorge Rodriguesⁱⁱ

ISCAL,

Instituto Politécnico de Lisboa,

Portugal

Resumo:

O artigo pretende estabelecer o estado da arte na família empresária e seus públicos, contribuindo para a construção de conhecimento organizado e estruturado, para uma compreensão mais aprofundada dos conceitos que lhe estão subjacentes. A estratégia de investigação prosseguida socorreu-se da “teoria da prática” de Bourdieu, significando que no momento da realização de uma pesquisa, a problemática pode ser alterada, a hipótese modificada e as variáveis reconsideradas, fazendo com que a qualquer instante surja uma visão inovadora do que se passa no campo em análise. Como principais resultados aponta-se para um conjunto de dez questões, as quais poderão ser valorizadas, fornecendo a importância relativa da dimensão família empresária e seus públicos, a incluir num modelo integrador de várias dimensões, suficientemente genérico e abrangente, qual mosaico árabe, para que o mesmo possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária.

Palavras-chave: família empresária, agentes, capitais

Abstract:

The article intends to establish the state of the art in the business family and its publics, contributing to the construction of organized and structured knowledge, for a deeper understanding of the concepts that underlie it. The research strategy pursued relied on Bourdieu's "theory of practice", meaning that at the time of a research, the problem can be modified, the modified hypothesis and the variables reconsidered, causing at any moment a vision to emerge of what is happening in the field under analysis. The main results point to a set of ten questions, which can be valued, providing the relative importance of the business family dimension and its public, to include in an integrating model of several dimensions, sufficiently generic and comprehensive, which Arab mosaic, for that it can be applied to any type of business family.

Keywords: family businesses, agents, capitals

ⁱ FAMILY BUSINESSES AND ITS AUDIENCES

ⁱⁱ Correspondence: email jjrodrigues@iscal.ipl.pt

1. Introdução

O conhecimento socialmente útil sobre um assunto está sempre afetado de ignorância parcial. À medida que se avança nesse conhecimento mais interrogações se levantam. Por isso o conhecimento nasce do desejo de se criar qualquer coisa que não existe a partir daquilo que já existe. Tal processo consiste, então, em descobrir, retirar ou compreender os fenómenos da natureza no contexto em que são gerados, pois esse contexto influencia a questão que impulsiona o processo de investigação, influencia o sujeito e, simultaneamente, é influenciado por ele.

A falta de conhecimento, das características e particularidades do sistema de relações que se criam nas interações entre a família empresária e o negócio de família, além do significado ambíguo destes dois constructos (Harms, 2014), origina ainda um processo involuntário de confusões. Aquelas debilidades desencadeiam a paulatina perda de competitividade dos negócios, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família, a empresa já não seja viável no mercado, com a consequente perda de património familiar e, às vezes, uma deterioração das relações entre familiares. O processo de mudança na família empresária é paulatino e estruturado, e inclui a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de atividades que procuram:

- a) Manter a competitividade do negócio de família, com a finalidade de o perpetuar como fonte de bem-estar económico do clã familiar.
- b) Constituir e/ou manter a família, ou parte dela, como uma equipa de trabalho. Ou seja, um conjunto de pessoas que têm a mesma visão, metas e regras na relação com a empresa da qual são e/ou serão proprietários.

Como consequência, havendo harmonia na família empresária (Gallo *et al.*, 2009), esta poderá disponibilizar um conjunto único de recursos à empresa familiar, vantagem competitiva que não está ao alcance das empresas não familiares. A família empresária não é uma família comum; ela possui também laços societários e/ou profissionais. A sobrevivência da família empresária no longo prazo requer não só uma política apropriada de consumo e investimento dos seus recursos, mas também o reforço constante dos valores morais responsáveis pela criação de riqueza da família nas gerações anteriores.

Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais, quer sobre a família empresária quer sobre a empresa familiar, oscilam entre conceitos cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura *naïfs*, o que os torna questionáveis (Gallo *et al.*, 2009: 15), a opção metodológica para este artigo assentou na análise de literatura (Gioia *et al.*, 2013), procurando captar os conceitos de família empresária e seus públicos, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo *et al.*, 2009). Porém, há ocasiões em que a experiência passa à frente da teoria, sendo a primeira a encontrar novos factos; o papel da teoria é então o de retroverter as observações já realizadas, cabendo ao teórico reunir os novos dados e elaborar um edifício lógico no qual todos eles se integrem (Magueijo, 2003).

Numa abordagem sistémica, Pessoa (1926) escreveu que toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria. Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Quem não sabe nada de um assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso, chama “teórico” a quem sabe mais e, por igual acaso, consegue menos. Quem sabe, mas não sabe aplicar – isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber –, tem rancor a quem aplica por instinto, isto é, sem saber que realmente sabe. Mas, em ambos os casos, para o homem são de espírito e equilibrado de inteligência, há uma separação abusiva.

Fazer investigação não é resolver problemas; é saber definir um problema! Resolver problemas é uma questão técnica enquanto investigar é saber fazer a pergunta certa. Por isso a investigação preocupa-se em revelar factos e relações nem sempre explícitas, fazendo emergir questões onde se aparenta naturalidade. Essa é a diferença! Assim, a maior parte da literatura sobre a família empresária está relacionada com o empreendedorismo, devido às suas raízes nos pequenos negócios, apesar de esta temática abranger um grande conjunto de subcampos interrelacionados. Ora, como qualquer campo de estudo, o desafio de ganhar e manter a legitimidade envolve uma abordagem equilibrada sobre a amplitude (o cruzamento de fronteiras disciplinares) e a profundidade (domínio de um corpo específico de conhecimentos), que permita apresentar uma estrutura concetual abrangente que claramente defina os limites do campo família empresária (Payne, 2018), pelo que, como se referiu anteriormente, a opção metodológica para este artigo assentou na análise de literatura, procurando captar os conceitos de família empresária e seus públicos.

Deste modo, o objetivo principal do artigo consiste em obter o “*state of art*” da família empresária e seus públicos, o qual se poderá inserir numa proposta de modelo suficientemente genérico e abrangente, qual mosaico árabe, para que o mesmo possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária, possa ser confirmado ou rejeitado por outros investigadores e ajude a compreender os riscos e oportunidades, as tendências sociais, culturais, políticas e/ou ambientais – os seus *stakeholders* relevantes – e como a família empresária tem impacto junto deles, tem capacidade de dialogar e estabelecer parcerias com os mesmos.

A estrutura do artigo inicia-se com a introdução global ao problema família empresária e seus públicos. O primeiro ponto introduz os atributos que influenciam os públicos internos e externos da família empresária. O ponto dois explica como se formam e agem esses públicos. Por fim apresenta-se uma Nota final, limitações e pistas para investigação futura.

2. Atributos dos públicos da família empresária

A família empresária é um campo sociológico que reúne em si um conjunto de agentes, os quais, simultaneamente detêm objetivos comuns convergentes e objetivos individuais

diferentes para cada um deles. É da luta que se desenvolve para atingir ambos os objetivos que faz da família empresária um campo com uma dinâmica permanente.

2.1 Poder, experiência e cultura

O conceito de *familiness*, definido por Habbershon *et Williams* (1999: 11), como sendo o conjunto único de recursos que uma determinada organização possui devido à interação entre a família empresária, os seus membros individuais e o negócio de família, criou o problema de se saber, empiricamente, como capturar a influência da família empresária no negócio de família. Astrachan *et al.* (2002) e Klein *et al.* (2005) conceberam e popularizaram uma abordagem multidimensional de ajuda à investigação do campo família empresária – escala F-PEC (*Family - Power, Experience, Culture*) – a qual mede quanto da influência global possível de proprietários e gestores é detida por membros da família empresária. Ou seja, a família empresária faz uso do poder que lhe advém dos seus direitos de voto, da sua gestão ativa e/ou da escolha da gestão de topo do negócio de família. Os membros da família empresária têm a capacidade de capitalizar a experiência que esta adquiriu ao longo de gerações com o governo do negócio e da família. Além disso, influencia a identidade do negócio, na medida em que os valores da família empresária e os objetivos do negócio se sobrepõem (Rau *et al.*, 2018: 200). A F-PEC é um método alternativo para avaliar a extensão da influência da família empresária no negócio de família, permitindo medir o impacto da família em resultados como sucesso, fracasso, estratégia e operações, através de três subescalas contínuas: poder, experiência e cultura (Astrachan *et al.*, 2002):

- a) Poder. Papel exercido através do grau de posse da propriedade, do governo da sociedade e do envolvimento da família na administração e gestão daquela;
- b) Experiência. Esta dimensão é medida pelas características associadas à geração que no momento detém o negócio de família;
- c) Cultura. Esta influência faz-se sentir através do sistema de valores da família empresária, enquanto crenças sobre objetivos transituacionais, que variam de importância e que servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou grupo (Cieciuch *et Schwartz*, 2018: 1).

O grau em que cada uma destas três variáveis foi desdobrada e contribui para se perceber melhor a influência da família empresária sobre o negócio de família, talvez seja a sua contribuição mais duradoura (Carr *et al.*, 2018: 198). O poder foca-se no grau em que a família detém a propriedade, influencia a estratégia, exerce a autoridade e o controlo da organização. A experiência está fortemente relacionada com a influência exercida pela família na organização através dos tempos (momento geracional). Ao ser transmitido entre gerações, o negócio de família inclui também o conhecimento e a experiência acumulados sobre o mesmo (Floriani, 2012: 111-119), o que se traduz numa forte influência da família. A cultura captura profundamente os valores presentes, as expectativas e objetivos associados ao sistema de valores prevalentes na família empresária e como esse sistema de valores influencia a forma como as atividades da organização são conduzidas para o futuro. São estas diferentes expectativas que poderão conduzir a disfunções no seio da família empresária, caso este privilegie o nepotismo

como estratégia de perpetuação. O nepotismo é bastante prevalente em negócios de família, onde membros da família empresária são tratados favoravelmente em relação a membros exteriores à mesma quando expostos a contratação, avaliação de desempenho ou decisões de promoção (Cruz *et al.*, 2011; Gersick *et al.*, 1997; Jaskiewicz *et al.*, 2013). Embora o nepotismo possa assumir várias formas e possa existir em vários níveis no seio de um negócio de família (Firfiray *et al.*, 2018), o mesmo pode ser definido como a contratação de gestores de topo oriundos da família empresária. Existem evidências empíricas que mostram que existem famílias empresárias mais propensas a envolverem-se no nepotismo do que outras (Vinton, 1998). Contudo, os fatores impulsionadores do nepotismo, em negócios de família, permanecem obscuros (Jaskiewicz *et al.*, 2013). O nepotismo pode ser medido considerando se a posição do CEO é ocupada por um membro da família empresária ou por alguém de fora (Pérez-González, 2006), medindo a presença da família empresária na equipa de gestão ou analisando se várias gerações da família empresária estão ativamente envolvidas no negócio de família (Zattoni *et al.*, 2015).

2.2 Poder, legitimidade e urgência

A sociedade é constituída por vários tipos de instituições – empresas, governo, família, religiões –, as quais têm objetivos distintos (Powell, 1991; Powell *et DiMaggio*, 1991), bem como pressupostos sobre o modo como as organizações devem funcionar. Esta lógica organizacional, ou estruturas, influenciam o sistema de crenças, valores e os processos comportamentais que resultam da adoção de tais formas de funcionamento. Ora, o negócio de família e a família ou famílias constituem um único sistema – a família empresária. O carácter distintivo desta assenta na estrutura do negócio de família, relacionamentos, cognições, tomada de decisão e estratégia (Mitchell *et al.*, 2011: 240), pelo que a perceção das expectativas e a relevância dos agentes deste campo específico, são diferentes e mais complexas do que as dos agentes de instituições que se baseiem numa única lógica dominante. Assim, a sua proeminência – grau em que os gestores priorizam as reivindicações das partes interessadas (Mitchell *et al.*, 1997: 854) – pode ser utilizada pela família empresária para identificar quais os seus públicos internos que realmente se envolvem e são fonte de diferenciação, a partir das respostas a questões sobre as dimensões: poder, legitimidade e urgência (Mitchell *et al.*, 1997: 2011):

- a) Poder, para influenciarem a família empresária. O poder define-se como o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas ações (Boatright, 2003). É a capacidade de pôr alguém a fazer algo com base no controlo dos recursos, competências técnicas, conhecimentos específicos ou poder legal – fontes de poder (Mintzberg, 2004). O poder é transitório, pode ser adquirido ou perdido. Neste caso, o poder normativo da família empresária baseia-se no prestígio, na estima e nos símbolos sociais, como o amor e a aceitação. De entre as muitas fontes de poder normativo (paternalismo, relações conjugais, ordem de nascimento, idade, género), mantidas pela família empresária sobre o negócio de família, aquela que parece ser mais importante e

teoricamente mais interessante é o altruísmo. O altruísmo é uma condição em que a utilidade de um indivíduo está ligada ao bem-estar do outro, que emana dos objetivos não económicos da família empresária (Mitchell *et al.*, 2011: 242-243). Serão os agentes do campo família empresária capazes de impor a sua vontade?

- b) Legitimidade, nas relações com a família empresária, ou seja, a sua aceitação por esta. Considerando que, no contexto de negócios, a legitimidade é socialmente construída para os agentes da família empresária a legitimidade baseia-se na hereditariedade (Mitchell *et al.*, 2011: 241). Pode estar presente ou ausente e pode variar conforme a perceção do seu detentor. A comparação entre a legitimidade genérica dos negócios e a legitimidade do negócio de família consiste no contraste entre a construção social versus a construção baseada no legado de quem ou do que é realmente legítimo. O âmago desta definição centra-se na perceção que ocorre através da combinação de uma variedade de óticas diferentes para construir socialmente a realidade da legitimidade dos agentes no negócio de família. A construção de legitimidade com base no legado assenta em conceitos históricos como herança, primogénito, vassalagem, homenagem e fidelidade, obrigação mútua, feudos e subordinação aos mesmos, que compreendem algumas das instituições do feudalismo sobre as quais repousa uma parte importante da subestrutura da cultura ocidental (Mitchell *et O'Neil*, 1998). Logo, a legitimidade com base no legado, na família empresária refere-se a possuir *status* conferido pelo nascimento e/ou privilégios baseados em relacionamentos (Mitchell *et al.*, 2011: 243). A família empresária assume que as atuações dos seus membros são desejáveis, adequadas ou apropriadas, face às normas, valores, crenças e conceito de família que a mesma pratica?
- c) Urgência (proeminência) da reivindicação, na família empresária, está ligada ao negócio de família por causa dos laços familiares e dos objetivos sócio emocionais centrados na mesma (Mitchell *et al.*, 2011: 241). É um atributo multidimensional, que introduz dinamismo na escolha dos membros da família empresária, sendo de difícil mensuração. Indica o grau em que os membros da família empresária reivindicam atenção imediata. As questões primárias que caracterizam o atributo da urgência na família empresária, ou mesmo noutra qualquer organização, são a extensão em que as fontes de urgência variam, no caso de organizações com lógicas mais tradicionais e se a criticidade (ou seja, a importância ou alegação de uma parte interessada) e temporalidade (ou seja, a sensibilidade temporal ou a medida em que é necessário responder imediatamente à reivindicação de um agente) são independentes (Mitchell *et al.*, 2011: 245). Na família empresária, a criticidade das reivindicações dos agentes deve ser avaliada na medida em que elas interferem ou contribuem para a prossecução de objetivos económicos e não económicos, pois, a família empresária é sensível às ameaças à sua riqueza sócio emocional, a qual depende da manutenção do controlo sobre o negócio de família e na medida em que as metas não económicas centradas na família são alcançadas. A riqueza socio emocional inclui conceitos como necessidades de pertença, afeto e intimidade, continuação dos valores através do negócio de família, perpetuação

da dinastia familiar, *status* social, preservação do capital social, dispensa das obrigações familiares com base em laços de sangue e capacidade de agir de forma altruísta em relação aos membros da família usando os recursos do negócio de família (Mitchell *et al.*, 2011: 245; Gomez-Mejia *et al.* 2007: 108). Ou seja, qual o impacto dessas exigências sobre a família empresária?

O envolvimento interessado dos membros da família empresária podem alterar as bases do poder, da legitimidade e da urgência dos agentes, pelo que entender como a família empresária prioriza as expectativas dos diferentes constituintes organizacionais tem importância, quer teórica quer prática (Mitchell *et al.* 2011: 236). Assim, este processo de identificação dos membros da família empresária é influenciado pela dimensão desta e pelos interesses dos membros da mesma, podendo refletir, em último caso, a sua estrutura de poder. Adicionalmente, o dinamismo destas dimensões pressupõe que:

- a) Cada atributo seja uma variável, assumindo valores num espaço contínuo, cujas relações de gestão podem mudar, para um dado agente, em particular;
- b) A existência (ou grau de posse) de cada atributo depende de múltiplas percepções, e não é um objetivo em si mesmo;
- c) Um agente não tem consciência do seu grau de detenção de qualquer atributo, ou, se tiver, não pode legitimar nenhum comportamento implícito.

Com base nestas dimensões, Mitchell *et al.* (1997) propuseram um modelo dinâmico, o qual permite identificar o papel dos membros da família empresária, analisar os seus interesses e avaliar o tipo e grau de poder detido por estes a partir da singularidade posicional e da percepção dos outros membros da família empresária. Pretende-se, assim, envolver todos os membros da família empresária num processo de criação de valor a longo prazo, através de um contexto dinâmico de interação, respeito mútuo, diálogo e mudança (Andriof *et al.*, 2002).

O modelo descreve os atributos que conduzem à importância dos membros da família empresária, mas não os identifica; apenas prescreve que aqueles que detiverem um maior grau dos atributos são percebidos como mais importantes que aqueles que detiverem em menor grau esses mesmos atributos. Também não especifica como os membros da família empresária devem lidar uns com os outros, pois, o grau de importância altera-se segundo a fase do ciclo de vida da família empresária e do próprio agente, em função da estratégia a desenvolver ou da experiência passada (Jawahar *et al.* 2001). As várias combinações dos atributos possibilitam a identificação de sete classes de agentes diferentes: aos membros detentores em algum grau, de apenas um atributo, são tipificados como latentes e incluem as classes: adormecidos, discretos e exigentes; os membros que detêm dois atributos, têm certas expectativas em relação ao comportamento e resultados da família empresária, são tipificados como expectantes e incluem as classes: dominantes, perigosos e dependentes. Os membros que, simultaneamente detêm poder, legitimidade e influência, são os constituintes organizacionais que incluem a classe: definitivos. Os que não detenham qualquer porção destes atributos, por oposição aos agentes definitivos, não são sequer potenciais agentes.

Da identificação do tipo de agentes e da interpretação das relações da família empresária com estes, dependem as respostas às questões acima colocadas. Os agentes

podem, assim, decidir a quais dos membros da família empresária devem dar prioridade (importância dos direitos) e como se relacionarem com eles com êxito (gestão dos interesses). Devem ser desenvolvidas as ações apropriadas aos interesses de ambos, atendendo a que diferentes grupos de agentes requerem diferentes estratégias de abordagem (Mitchell *et al.*, 1997: 2011; Jawahar *et McLaughlin*, 2001; Boatright, 2003). Assim, a análise da relevância dos membros da família empresária procura identificar os agentes, grupos, instituições e valores que são atingidos pelas atividades da família empresária, com a qual interagem continuamente, e muito do sucesso desta depende da boa gestão dessas relações (Mitchell *et al.*, 1997; Boatright, 2003).

Os estudos sobre o negócio de família e a família empresária têm reduzido a família a uma entidade estável e homogênea, una, unida e unificada. Contudo a realidade hoje parece ser outra e a unanimidade quanto à definição da família não é senão relativa. Também a heterogeneidade das expectativas e das funções de utilidade individuais no seio da família empresária foram durante muito tempo ignoradas, sendo hoje impossível não as ter em consideração nos estudos (Hirigoyen *et Villéger*, 2018: 114).

A heterogeneidade das expectativas e dos valores da família empresária exprime-se cada vez mais livremente e, quanto mais o meio social é restrito mais ele é incapaz de se opor a que as divergências surjam, o que, ampliando este raciocínio para a família empresária – um grupo cada vez maior para poder funcionar em consenso – esta é não só uma arena ainda mais propícia às divergências individuais entre os seus membros, mas também uma entidade cada vez mais incapaz para lhes fazer frente. Nestas condições, o individualismo manifesta-se, sendo difícil manter um “espírito de corpo”. Em caso de divisão da família empresária, é provável que haja implosão do negócio de família (Hirigoyen *et Villéger*, 2018: 120).

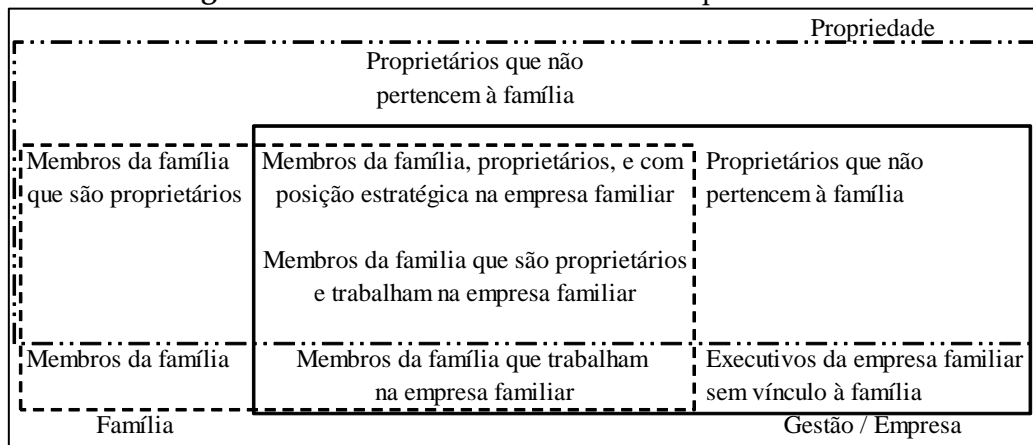
3. Agentes na família empresária

A estrutura de uma família empresária refere-se ao grupo de agentes que partilham laços afetivos e que se consideram parte dessa família e interagem uns com os outros. Esta estrutura está relacionada com as funções que a família empresária atribui aos seus membros e o que deles espera (Jaskiewicz *et Dyer*, 2017: 112). Logo, da conjugação daqueles tipos de atributos surgem os públicos da família empresária. Estes públicos da família empresária são dotados de liberdade de opinião e capacidade de argumentação com vista à obtenção de consensos (Gallo *et al.*, 2009: 46-47; Guedes, 2010), ou lutam pela manutenção ou conquista de posições no campo social que é a família empresária (Accardo, 2006: 71). Estes públicos – ou subcampos – são a razão de ser da família empresária e determinam os diferentes modos de interação social entre si e o negócio de família. Estes públicos podem ser internos, externos ou mistos. Como todos os agentes envolvidos num campo têm um certo número de interesses em comum (Bourdieu, 1993: 74), a maior dificuldade desta objetivação parece residir em encontrar um conceito de público ao qual se possa aplicar, de maneira lógica, as propriedades de campo de Bourdieu (1993). Muitas das vezes os órgãos de governo da família empresária poderão não estar formalmente expressos, mas funcionam informalmente e são aceites pelos seus

membros, cumprindo assim a sua missão de influência e procura de coesão na família empresária (Enslly *et* Pearson, 2005: 270).

Para analisar os diferentes tipos de públicos – interno e externo – pedimos emprestado a Murray (2001) o seu modelo de diagnóstico dos três círculos, sobrepostos, de empresa familiar, com base nas dimensões propriedade, família e negócio (gestão/empresa), propostas por Tagiuri *et* Davis (1982) e ampliado por Ward *et* Aronoff (1994), para analisar as diferenças entre os vários grupos de interesse existentes, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Modelo dos três círculos da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Tagiuri *et* Davis, 1982: 200; Gersick *et* al. 1997: 6; Murray, 2001: 37.

Aquelas três dimensões irão gerar um emaranhado de interações potenciadoras de diferentes impactos (Gersick *et* al., 1997: 68; Steinberg *et* Blumenthal, 2011: 37-43):

- A dimensão família gera afetos, aqui entendidos no seu significado mais amplo: amor, generosidade, orgulho, compreensão, alegria (sentimentos positivos); raiva, ciúme, rivalidade, agressividade (sentimentos negativos). O afeto está de permeio entre todas as relações de interdependência das dimensões negócio e propriedade.
- A gestão do negócio é a dimensão que gera competição, rivalidade e jogos de poder entre os membros da família empresária, e entre estes e os gestores de fora da mesma. Nesta dimensão sobressai, então, o poder de decidir, o *status* e a visibilidade dos cargos desempenhados no negócio de família.
- Na dimensão propriedade predomina a relação da família empresária com o dinheiro e com a geração de riqueza que decorre da gestão do negócio. É nesta dimensão que se geram os debates sobre o uso indiscriminado dos bens comuns por alguns e não por todos os membros da família empresária.

Portanto, este modelo facilita a compreensão das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites de todos os agentes que interagem com o negócio de família e as suas funções, bem como a posição de proprietário, familiar ou não familiar (Gersick *et* al., 1997: 7). A base do modelo combina o negócio de família e a família empresária, com aquele subdividido em dois círculos: um relativo à propriedade do capital e o outro relativo à gestão do negócio. Assim, o modelo permite visualizar todos os agentes envolvidos com o negócio de família, estabelecendo a sua participação neste

e/ou na família empresária, bem como a sua influência na tomada de decisões. Candidatos não membros da família empresária avessos ao risco – com preferências de risco pelo aumento da segurança do emprego –, acham os negócios de família e o seu contexto de aprendizagem atraentes para trabalhar (Block, 2010), enquanto indivíduos que aspiram ao sucesso, poder e autorrealização, em geral, parece não serem atraídos para neles trabalharem (Hauswald *et al.*, 2016). Este raciocínio está de acordo com Chrisman *et al.* (2014), que afirmam que os negócios de família atraem candidatos menos ambiciosos ou capazes, enquanto candidatos mais capazes e ambiciosos gravitam em direção a organizações que possam oferecer melhores oportunidades de carreira. Contudo, pouco se sabe ainda sobre os atributos ou características que a família empresária prefere na contratação de membros exteriores à mesma, havendo indícios de que preferem especialmente aqueles com atributos e valores semelhantes aos seus (Fang *et al.*, 2013; Tabor *et al.*, 2018: 66).

3.1 Públicos internos da família empresária

Para a definição de públicos da família empresária, numa perspetiva interna, foram tidos em conta os sujeitos que se relacionam, têm interesses e objetivos diferentes nessa relação com aquele constructo, com base em Murray (2001: 37).

Quadro 1: Públicos internos da família empresária e seus interesses típicos

Públicos internos		Interesses típicos
1	Membros da família empresária	Vida familiar estável, perspetivas de carreira e obtenção de riqueza.
2	Membros da família que são proprietários	Informação sobre os negócios, perspetivas de aumento da sua riqueza, outras mordomias.
3	Membros da família que trabalham no negócio de família	Segurança, influência da cultura familiar na política de remunerações, nepotismo, orientação estratégica na empresa familiar.
4	Membros da família que são proprietários e trabalham no negócio de família	Agregar valor ao que herdaram.
5	Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas no negócio de família	Todos os interesses anteriores, acrescidos da gestão de conflito de interesses através das relações de família, foco no negócio e visão da empresa familiar.

Fonte: Rodrigues (2017: 73). Adaptado.

Assim, pressupondo que qualquer organização é composta por vários públicos e que a família empresária é um espaço aberto de disputas e conflitos, mas também de experiências de partilha e troca, feita de diversidade e de dinamismo, portanto, que comporta ritmos de transformação que permitem reconfigurações relativamente fluidas e rápidas (Baptista, 2001: 72), e onde os agentes desenvolvem as suas estratégias (Accardo, 2006: 217), foram eleitos cinco tipos de públicos internos diferentes (Quadro 1), devido ao impacto que os mesmos poderão provocar na mudança dos papéis individuais na família empresária – seja enquanto negócio seja na propriedade da mesma – e

respetiva alteração de equilíbrio de poderes entre eles (Murray, 2001: 36; Casillas *et al.*, 2005: 27-33; Suess, 2014: 140).

Cada um destes públicos tem relações, interesses e objetivos diferentes no seu relacionamento com a família empresária e têm também pontos convergentes entre si, o que faz desta família um ser vivo que deve ser administrado levando em conta todos esses interesses (Bernhoeft *et Gallo*, 2003: 15-24; Rodrigues, 2017: 73).

3.2 Públicos externos da família empresária

A família empresária recorre à contratação de membros não pertencentes à mesma por uma exigência de crescimento e expansão do negócio de família, pois, os seus recursos humanos são limitados, quer em número quer em competências ou capacidades, além de se poder obviar a conflitos de interesses entre membros da família empresária, por divergência de interesses (Chrisman *et al.*, 2014; Tabor *et al.*, 2018: 63).

Uma característica da heterogeneidade do campo família empresária é o tipo de interação que caracteriza as relações entre os seus membros, com relevância para os resultados do negócio de família (Hollander *et Elman*, 1988), pois, a família empresária consiste num sistema (e subsistemas) que interagem entre si e com o meio envolvente. Logo, um sistema de governo familiar funcional e interações familiares saudáveis são importantes para a sustentabilidade da família empresaria e do negócio de família (Danes *et al.*, 2008; Stafford *et al.*, 1999), bem como para gerar bons comportamentos dos seus membros, como sejam os relacionados com a orientação empreendedora (Danes *et al.*, 2008). Assim, a necessidade de formalização de estruturas de governo na família empresária e conseqüente complexidade, depende do número de membros da família e do contexto na qual ela opera (Tabor *et al.*, 2018: 63-64). Este contexto influencia o recrutamento e contratação de membros que não pertencem à família, nomeadamente através das suas redes sociais de contatos (Luo *et Chung*, 2005), o que facilita a confiança entre as partes e mitiga a necessidade de complexidade daquelas estruturas. Além do mais, os membros externos à família empresária podem ter dificuldade em se ajustar à cultura desta (Lee *et al.*, 2003; Stewart *et Hitt*, 2012).

Quadro 2: Públicos externos da família empresária e seus interesses típicos

Públicos externos		Interesses típicos
1	Proprietários que não pertencem à família	<i>Return on investment</i> (ROI), dividendos, liquidez, condições de saída.
2	Executivos do negócio de família sem vínculo com a família	Segurança no emprego, pode influenciar a cultura da família, participa em algumas decisões estratégicas.
3	Proprietários que não pertencem à família e trabalham no negócio de família	Rendibilidade, liquidez, condições de saída, segurança no emprego.

Fonte: Rodrigues (2017). Adaptado.

Para definir os públicos da família empresária, numa perspetiva externa, foram considerados os sujeitos que não pertencem àquela mas que com ela se relacionam. São os proprietários de parte do capital do negócio de família, na parte que não pertence à família empresária, os executivos que trabalham nesses negócios e não detêm qualquer

vínculo com a família empresária e os proprietários que não pertencem à família e trabalham no negócio de família. Todos estes atores têm os seus próprios interesses, como se prescreve na segunda coluna do Quadro 2. Os membros externos à família empresária serão socializados por esta, podendo envolver-se em certos comportamentos e práticas que contribuem para um ambiente de trabalho favorável. Esses comportamentos permitem à família empresária manter a sua cultura própria, mesmo quando cresce e se profissionaliza (Miller *et Le Breton-Miller*, 2005), tendo em atenção que, apesar da perceção sobre a componente compensação ser favorável, os membros externos à família ganham menos, por as posições de topo lhes estarem vedadas (Tabor *et al.*, 2018: 65).

4. Nota Final

A revisão de literatura sobre a família empresária e seus públicos permite apresentar um conjunto de dez questões, conforme Quadro 3 – Dimensão família empresária e seus públicos, como forma de obter o “*state of art*” daquela temática.

Quadro 3: Dimensão família empresária e seus públicos

#	Pontue cada uma das afirmações entre (0) zero e (9) nove, conforme a mesma se aplique										Pontos
	< 10%	11 % a 20%	21 % a 30%	31 % a 40%	41 % a 50%	51 % a 60%	61 % a 70%	71 % a 80%	81 % a 90%	91 % a 100 %	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Fraca			Média				Forte			
1	Existe uma forte influência da família empresária no negócio de família?										
2	A família empresária estimula a meritocracia entre os seus membros?										
3	Os agentes do campo família empresária são capazes de impor a sua vontade?										
4	Em que grau os membros da família empresária reivindicam atenção imediata?										
5	Os agentes da família gozam de liberdade de opinião e capacidade de argumentação?										
6	Os órgãos de governo contribuem para influenciar a coesão na família empresária?										
7	Existe uma política clara de recrutamento de membros externos para negócio de família?										
8	A família empresária estimula a inovação no negócio de família para a sua perpetuação?										
9	A estrutura de governo da família empresária tem em conta a voz dos membros externos?										
10	A política de compensações aos públicos externos é competitiva com o mercado?										
Pontuação total da dimensão família empresária e seus públicos											
Média da pontuação ($\mu = \Sigma \text{pontuação} / 10$)											
Desvio padrão da pontuação (σ)											
Coeficiente de variação ($cv = (\sigma \text{ da pontuação} / \mu \text{ da pontuação}) * 100$)											

A pontuação obtida em cada questão, ponderadas as dez questões, reflete o valor do indicador respetivo. Este valor do indicador da dimensão família empresária e seus públicos resulta da média aritmética da valorização de cada uma das dez questões com ela relacionada. As dez questões refletem a conveniência de dispor de um padrão, como forma de avaliar a coesão e a flexibilidade da família empresária (Olson, 2000), limitando a arbitrariedade do número de respostas potencialmente atribuídas a cada dimensão. A pontuação atribuída a cada resposta resulta, por sua vez, da escolha de um valor na escala de zero a nove pontos, aos quais correspondem intervalos constantes de dez pontos

percentuais, sem sobreposições, que captam a sensibilidade do respondente à questão em causa. Adicionalmente, os pontos do intervalo entre zero a nove, bem como as respetivas percentagens acumuladas, têm correspondência, por sua vez, numa escala qualitativa de perceção da coesão e flexibilidade da família empresária, em três níveis: fraca, média ou forte. Cada questão está concebida para ser respondida de forma crescente; logo, quanto maior for o valor da resposta, melhor!

Com esta abordagem teórica sobre a família empresária e seus públicos pretende-se consciencializar e dar visibilidade à necessidade de se compreender melhor certas dimensões teóricas que ajudam a melhor apreciar aquele constructo, no sentido de consciencializar, informar, assessorar e formar os membros daquela família e seus públicos, e a sociedade em geral. Como limitações aponte-se o carácter contingente do constructo família empresária e também dos seus públicos, os quais, ao mudarem, alteram toda a arquitetura de investigação desenvolvida, por substituição do foco. Por isso, o conjunto de dez questões apresentado deve ser considerado como exploratório e requer validação empírica.

A pesquisa no campo família empresária e seus públicos deve ser constante e multidisciplinar, pelo que, para investigação futura sugere-se o desenvolvimento de testes empíricos à pertinência do conjunto de dez questões apresentadas, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada do constructo família empresária e seus públicos, que facilite a apresentação de um modelo integrador de várias dimensões teóricas daquela família, e que seja, ao mesmo tempo aberto, inclusivo e sustentável.

Bio

Jorge José Martins Rodrigues é economista, doutor em gestão, *post-doc* em sociologia. Professor coordenador no ISCAL – *Lisbon Accounting and Business School* do Instituto Politécnico de Lisboa, onde é Presidente do Conselho Técnico-Científico. Especialista de reconhecida experiência e competência profissional em gestão empresarial, contabilidade de gestão e finanças empresariais, exerceu funções de gestão (planeamento, marketing, comercial, finanças) no setor privado, público e cooperativo, por mais de quinze anos. É investigador integrado no Instituto Jurídico Portucalense. Publicou 26 artigos em revistas com *referee*, oito capítulos em livro, 22 livros e efetuou mais de cinquenta comunicações em conferências nacionais e internacionais. Investiga e ensina nas áreas: empresas familiares, estratégia empresarial, família empresária, finanças empresariais, gestão global, governabilidade organizacional, marketing, planeamento e controlo de gestão, responsabilidade social e ética das organizações.

Referências

Accardo, Alain (2006). *Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu*, 3^{ème} ed., Marseille, Agone.

- Andriof, Jorg, Sandra Waddock, Bryan Hustede Sandra Sutherland Rahman (eds) (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Routledge Taylor Francis Group.
- Baptista, Luís Vicente (2001). "Cidade e políticas sociais de habitação: Armadilhas conceituais e metodológicas", *Cidades – Comunidades e territórios*, 3: 71-80.
- Block, Jörn H. (2010). "Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms", *Family Business Review*, 23 (2): 109-130.
- Boatright, John (2003). *Ethics and the Conduct of Business*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Bourdieu, Pierre (1993). "Some properties of fields", in Pierre Bourdieu (ed.), *Sociologie in question*, London, Sage, pp 72-77
- Bourdieu, Pierre (1990 [1987]). *Coisas ditas*, São Paulo, Editora Brasiliense, 234.
- Carr, Jon C., Alfredo De Massis e Allison W. Pearson (2018). "Reflections on the F-PEC scale of family influence: Clarifying its distinctive contribution", *Family Business Review*, 31 (2): 198-199.
- Casillas, José C., Adolfo Vásquez e Carmen Díaz (2005). *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning, 268.
- Chrisman, James J., Esra Memili e Kaustav Misra (2014). "Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of non-economic goals and bounded rationality", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (5): 1103-1127.
- Cieciuch, Jan e Shalom H. Schwartz (2018). "Values", in book: Virgil Zeigler-Hill e Todd Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-5), Springer International Publishing AG.
- Cruz, C., Firfiray, S. e Gómez-Mejía, L. R. (2011). "Socioemotional wealth and human resource management in family controlled firms", in A. Joshi, H. Liao e J. Martocchio (Vol. Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 30: 159-219, West Yorkshire: Emerald Group Publishing.
- Danes, Sharon M., Jinhee Lee, Kathryn Stafford e Ramona Kay Zachary Heck (2008). "The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13 (3): 229-268.
- Ensley, Michael D. e Allison W. Pearson (2005). "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 267-284.
- Fang, Hanqinq "Chevy", Robert V.D.G. Randolph, Esra Memili e James J. Chrisman (2013). "Does size matter? The moderating effects of firm size on the employment of nonfamily managers in privately held family SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (5): 1017-1039.
- Firfiray, Shainaz, Cristina Cruz, Ionela Neacsu e Luís Gomez-Mejia (2018). "Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach", *Human Resource Management Review*, 28 (1): 83-97.

- Floriani, Oldoni Pedro (2012 [2007]). *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?*, 2ª ed., Curitiba, Juruá Editora, 247.
- Gallo, Miguel Angel, Sabine Klein, Daniela Montemerlo, Salvatore Tomaselli e Kristin Cappuyns (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion M. McCollom e Ivan Lansberg (1997). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 3ª ed., São Paulo, Negócio Editora
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley e Hamilton, Aimee L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15-31.
- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson e José Moyano-Fuentes (2007). "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills", *Administrative Science Quarterly*, 52 (1): 106-137.
- Guedes, Éllida Neiva (2010). "Espaço público contemporâneo: pluralidade de vozes e interesses", Biblioteca on-line de ciências da comunicação <http://www.bocc.ubi.pt/esp/autor.php?codautor=1919>.
- Habbershon, Timothy G. e Mary L. Williams (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1): 1-25.
- Harms, Henrik (2014). "Review of family definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous applications for family business research", *International Journal of Financial Studies*, 2 (3): 280-314.
- Hauswald, Hannes, Andreas Hack, Franz W. Kellermanns e Holger Patzelt (2016). "Attracting new talent to family firms: Who is attracted and under what conditions?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (5): 963-989.
- Hirigoyen, Gérard e Amélie Villéger (2018). "L'apport de la pensée d'Émile Durkheim à la connaissance de l'entreprise familiale", *Revue Française de Gestion*, 275: 113-130
- Hollander, Barbara e Nancy S. Elman (1988). "Family-Owned businesses: An emerging field of inquiry", *Family Business Review*, 1 (2): 145-164.
- Jaskiewicz, Peter e W. Gibb Dyer (2017). "Addressing the elephant in the room - Disentangling family heterogeneity to advance family business research", *Family Business Review*, 30 (2): 111-118.
- Jaskiewicz, Peter, Klaus Uhlenbruck, David B. Balkin e Trish Reay (2013). "Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management", *Family Business Review*, 26 (2):121-139.
- Jawahar I. M. e Gary L. McLaughlin (2001). "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414.
- Klein, Sabine B., Joseph H. Astrachan e Kosmas X. Smyrnios (2005). "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 321-339.

- Lee, Khai Sheang, Guan Hua Lim e Wei Shi Lim (2003). "Family business succession: Appropriation risk and choice of sucessor", *Academy of Management Review*, 28 (4): 657-666.
- Luo, Xiaowei e Chi-Nien Chung (2005). "Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition", *Administrative Science Quarterly*, 50 (3): 404-439.
- Magueijo, João (2003). *Faster than the Speed of Light* (tradução portuguesa de Paulo Ivo Teixeira, *Mais rápido que a luz*, Gradiva, Lisboa, Maio de 2003).
- Miller, Danny e Isabelle Le Breton-Miller (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston.
- Mintzberg, Henry (2004). *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organizations.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, James J. Chrisman e Laura J. Spence (2011). "Toward a theory of stakeholder salience in family firms", *Business Ethics Quarterly*, 21 (2): 235-255.
- Mitchell, Ronald K. e Stephen J. O'Neil (1998). "Feudal institutions and small business governance: An exploration and comparison", *Small Business and Enterprise Development*, 5 (3): 208-18.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle e Donna J. Wood (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886.
- Murray, Barbara (2001). "Travellers in time: working toward collaboration in family businesses", *Families in Business*, 1 (1): 36-39.
- Olson, David H. (2000). "Circumplex model of marital and family therapy systems", *Journal of Family Therapy*, 22 (2): 144-167.
- Payne, G. Tyge, Allison W. Pearson e Jon C. Carr (2017). "Process and variance modeling: Linking research questions to methods in family business research", *Family Business Review*, 30 (1): 11-18.
- Pérez-González, Francisco (2006). "Inherited control and firm performance", *American Economic Review*, 96 (5): 1559-1588.
- Pessoa, Fernando (1926). "Palavras iniciais", *Revista de Comércio e Contabilidade*, 4, 1-2
- Powell, Walter W. (1991). "Expanding the scope of institutional analysis", in W. W. Powell e P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 183-203, Chicago, University of Chicago Press.
- Powell, Walter W. e Paul J. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Rau, Sabine B., Joseph H. Astracham e Kosmas X. Smyrniotis (2018). "The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory", *Family Business Review*, 31 (2): 200-213.
- Rodrigues, Jorge (2017). *Relações de poder no campo família empresária*, dissertação de mestrado em Sociologia, Lisboa, FCSH Nova, pp 142.

- Stafford, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon M. Danes e Mary Winter (1999). "A research model of sustainable family businesses", *Family Business Review*, 12 (3): 197-208.
- Steinberg, Herbert e Josenice Blumenthal (2011). *A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*, 3ª ed., São Paulo, Gente Editora.
- Stewart, Alex e Michael A. Hitt (2012). "Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms", *Family Business Review*, 25 (1): 58-86.
- Suess, Julia (2014). "Family governance – Literature review and the development of a conceptual model", *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2): 138-155
- Tabor, William, James J. Chrisman, Kristen Madison e James M. Vardaman .2018. "Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda", *Family Business Review*, 31 (1): 54-79.
- Tagiuri, Renato e John A. Davis (1992). "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, 5 (1): 43-62.
- Vinton, Karen L. (1998). "Nepotism: An interdisciplinary model", *Family Business Review*, 11 (4): 297-303.
- Ward, John L. e C. E. Aronoff (1994). "How family affects strategy", *Small Business Forum*, 12 (2): 85-90.
- Zattoni, Alessandro, Luca Gnan e Morten Huse (2015). "Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks", *Journal of Management*, 41 (4): 1214-1243.

Creative Commons licensing terms

Authors will retain copyright to their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Management and Marketing Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflict of interests, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated on the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).