



INTRODUÇÃO AO CONCEITO FAMÍLIA EMPRESÁRIAⁱ

Jorge Rodriguesⁱⁱ

ISCAL/ Instituto Politécnico de Lisboa,
Portugal

Resumo:

Quem constitui a família empresária? A resposta a esta questão está por encontrar. Da aceitação da definição de família empresária irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança e sucessão da família ou a divisão da herança. Através da revisão de literatura, com recurso aos conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico, apresenta-se uma proposta exploratória de tipologia de família empresária. Esta aponta para um sistema aberto, intergeracional, com um perímetro de geometria variável, com fluxos de entrada e de saída no sistema, seja por causas naturais ou por razões de ordem social. Assim, são geradas combinações sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional e geradora de conflitos intermembros e/ou intraclãs. Logo, percebe-se a existência de um espaço social específico, relativamente autónomo, com regras de funcionamento, objetivos e interesses específicos.

JEL: D02; D21; D23; Z13

Palavras-chave: família empresária, campo social, capital social familiar

Abstract:

Answering the question "Who constitutes the family business?" is not found yet. According to the acceptance of a definition of family business it will depend the evolution of family business, leadership, succession in the family or the division of inheritance. Through literature review, using concepts as field of investigation, *habitus* and symbolic capital, an exploratory proposal of typology of business family is presented. This proposal points to an open, intergenerational system with a variable geometry perimeter. This perimeter includes an input and output flows system, either for natural reasons or for social reasons. Thus, we have the generation of original combinations, which can be potentially dysfunctional and generating inter or intra clan conflicts. Hence, we understand the existence of a specific social space, relatively autonomous, with specific rules of operation, objectives and interests.

ⁱ INTRODUCTION TO THE FAMILY BUSINESS CONCEPT

ⁱⁱ Correspondence: email jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Keywords: family businesses, social field, family social capital

1. Introdução

O conceito de família muda no tempo e a sua definição afeta significativamente os resultados dos estudos empíricos (Bettineli et al., 2014: 178; Aldrich et Cliff, 2003: 580; Giddens, 2013: 373). A realidade do Séc. XXI mostra um declínio do casamento, um aumento dos divórcios, múltiplos arranjos conjugais e novos laços de parentesco, em combinatórias sempre originais, a caminho do nomadismo conjugal (Déchaux, 2009: 28-30), o que exige o recurso a modernidades múltiplas (Eisenstadt, 2001), como forma de gerir a existência de padrões culturais diversificados, complexos e moventes, numa sobreposição coexistente de diferentes tempos históricos (Almeida, 2013: 27-28).

No caso particular da família [empresária] que detém empresas [familiares], existe a necessidade de consenso entre aqueles que fazem parte dela, devido aos significativos bens em comum, e à intensidade dos contatos – pelo menos para alguns dos seus membros –, os quais permanecerão elevados durante toda a vida (Gersick et al., 1997: 63). Da aceitação da resposta à questão “Quem constitui a família?” irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança da família ou a divisão da herança.

É muito mais o que não se sabe do que aquilo que se sabe sobre a família empresária, devido á habitual discrição dos membros destas famílias. Daí resulta a pertinência de investigação neste campo. A estrutura do artigo inicia-se com esta Introdução. O ponto dois descreve a metodologia. O ponto três apresenta a evolução da oportunidade até à família empresária. O ponto quatro introduz o conceito de empresa familiar, fazendo a ponte para a família empresária, no ponto cinco. Conclui com a Nota Final.

2. Metodologia

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). Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais sobre a família empresária oscilam entre conceitos cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura naïfs, o que os torna questionáveis (Gallo et al., 2009), a opção metodológica para este artigo assentou na análise de literatura (Gioia et al., 2013), procurando captar os conceitos sobre a família empresária, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo et al., 2009). 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.

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 sociologia preocupa-se em revelar factos e relações nem sempre

explícitas, fazendo emergir questões onde parece haver naturalidade. O seu objeto envolve lutas, relações de poder, aspetos pouco revelados da realidade social que muitos não desejam ver elucidados (Bourdieu, 1990). Assim, a maior parte da literatura sobre a família empresária está relacionada com o empreendedorismo e a empresa familiar, 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 a opção metodológica para este artigo assenta na análise de literatura, procurando captar os conceitos sobre a família empresária.

3. Da oportunidade à família empresária

A dinâmica do capitalismo requer pessoas ativas – disciplina, trabalho duro e lógica utilitária – mas igualmente criativas, capazes de tomarem iniciativa e de aceitar riscos, de aproveitar oportunidades e de desfrutar do gozo de acertar, pelo que a criatividade humana – incluindo o sonho, a aventura, a ambição – é o que melhor explica o seu incrível sucesso (Moreira, 2009: 20). Para ser empresário é necessário ter bom senso e talento para inspirar e mobilizar os outros e organizá-los voluntariamente. Sem investimento no capital social, sem redes relacionais e relações de confiança, os projetos e os negócios ficam à partida minados, sem crédito (Moreira, 2009: 20; Ferreira et al., 2010).

3.1 Evolução do empreendimento familiar

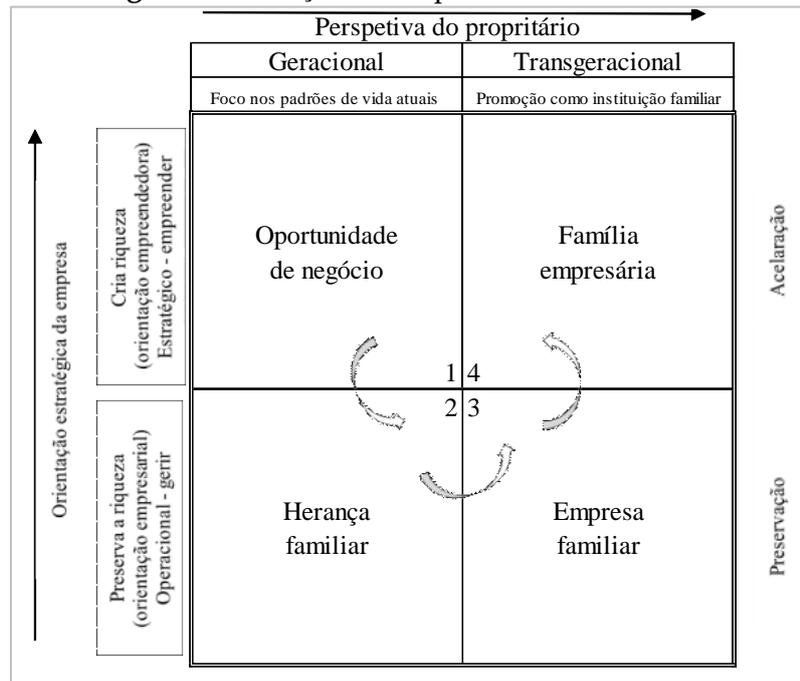
Assim, todo o novo empreendimento parece nascer da vocação para a inovação, do reconhecimento, da descoberta e criação de oportunidades por um empreendedor, ainda que a empresa estabelecida tenha toda uma razão de ser – a sua missão – marcada pela preservação do negócio e sua continuidade (Hitt et al., 2008; Grant, 2013). Então, distinguem-se dois vetores no processo de desenvolvimento de um novo empreendimento: a orientação estratégica da empresa e a perspetiva do proprietário do negócio. A orientação estratégica da empresa pode subdividir-se em dois eixos:

- a) A orientação empreendedora, que se foca em acelerar a criação de valor;
- b) A orientação empresarial, cuja prioridade é a preservação do valor criado.

A perspetiva do proprietário do negócio toma por referência as diferentes gerações:

- a) Por um lado, diferencia entre o foco colocado pelo proprietário de uma empresa em apoiar e melhorar o padrão de vida da atual geração,
- b) Por outro lado, promove o desenvolvimento da instituição familiar para que esta se projete no tempo através das futuras gerações.

Figura 1: Evolução do empreendimento familiar



Fonte: Adaptado de Habbershon et Pistrui (2002)

A combinação daqueles dois vetores de raciocínio, como mostra a Figura 1), procura compreender a evolução da trajetória desde o empreendedor individual até à família empresária multigeracional.

3.1.1 Oportunidade, negócio e família

O empreendedor distingue-se por quatro comportamentos específicos: identifica oportunidades, gere riscos, garante recursos e cria valor (Kets de Vries et al., 2008: 129). Individualmente ou associado a outros familiares ou amigos, dá início a um empreendimento quando se foca na criação de um novo negócio (Drucker, 1985), em que tudo é novo, tudo é diferente e tudo está por fazer! O conceito de oportunidade, negócio ou empreendimento, emerge de um mercado imperfeito e em desequilíbrio e distingue-se da mera oportunidade (de lucro) uma vez que requer não apenas a otimização, mas a descoberta de novas relações de tipo meio-fim orientadas para o mercado (Drucker, 1985: 200; Casillas et Moreno, 2010: 267; Davidson, 2015). Neste sentido, por envolver mais inovação, o negócio envolve maior incerteza (Drucker, 1985; Lee et Venkataramen, 2006), a qual resulta:

- a) Do locus da mudança que gera as oportunidades;
- b) Da própria forma das oportunidades;
- c) De quem inicia a mudança (Eckhardt et Shane, 2003).

A oportunidade pode ser gerada diretamente a partir da descoberta de novos produtos ou serviços, novos mercados, materiais, métodos de produção ou formas de organização, desejo de autonomia e independência (Drucker, 1985). Logo, a forma das oportunidades de negócio pode variar em função das assimetrias em relação à

informação que as pessoas têm do mercado, ou mais especificamente do conhecimento aprofundado que o empreendedor possui em relação às preferências dos clientes ou às necessidades de determinados nichos de mercado (Christensen et Bower, 1996).

Nesta etapa, a orientação do fundador passa pelo nível técnico em detrimento das atividades de gestão, e a propriedade do empreendimento parece não ser, em si, a variável mais importante; nem tão pouco a família, a qual, muitas das vezes, tende a ficar em segundo plano, ainda que o empreendedor dedique todo o seu tempo disponível ao desenvolvimento do negócio, transformando-o no negócio de família. Ou seja, incorpora a família no seu empreendimento!

3.1.2 Herança familiar

A passagem do negócio de família da geração do empreendedor para a segunda geração, em geral, os filhos, dá-se de forma natural e sem planificação, surgindo a necessidade de consolidar o mesmo. Com o rápido crescimento do negócio de família, de que os herdeiros pouco sabem, surge a necessidade de dotar o mesmo de uma estrutura empresarial adequada. A rentabilidade do negócio (económica, financeira, social) começa a surgir como preocupação de primeiro plano. A cultura da empresa, enquanto instrumento estratégico – crenças, práticas de negócio, valores, visão, normas, tradições da família – para tentar obter dos colaboradores a sua identificação e adesão aos objetivos daquela (Cruche, 2016: 130) tende a evoluir. A propriedade do negócio de família passa, então, a ser um tema relevante e, por vezes, emocional. Começam a surgir questões como o que irá acontecer se algum daqueles membros quiser deixar o negócio de família? As novas gerações começam a sentir o desejo de se libertarem do domínio da geração dos fundadores, querendo construir o seu próprio percurso pessoal (Gersick et al., 1997: 47), o que permite um novo posicionamento no mercado.

Os trabalhos de investigação relacionados com esta temática salientam a importância e particularidades das relações resultantes da interação entre a família do empresário – grupo de pessoas unidas entre si por ligações de consanguinidade, pelo casamento ou por adoção, seja como família nuclear ou como família alargada (Giddens, 2013: 368) – e o negócio. Este deixa de ser apenas a ocupação do empresário e passa a ser também o meio de sustento e a ocupação de parte ou de toda a família, passando então a ter o estatuto de negócio familiar. Logo, todo o negócio familiar é singular (Colin et Colin, 2008) devido à natureza do envolvimento da família. Neste contexto, entenda-se o grau em que os membros da família que controla a empresa estão envolvidos na gestão estratégica e operacional desta (Casillas et Moreno, 2010) – seja como detentora do capital, seja na gestão do negócio ou mesmo em ambas as situações em simultâneo.

3.1.3 Estruturação do negócio de família

As famílias e empreendimentos que superam as crises de crescimento e conflitos passam para o estágio de empresa familiar tradicional. Esta procura desenvolver-se numa perspetiva intergeracional, que a ajude a projetar no tempo e na posse da mesma família. Este tipo de empresa poderá ter êxito durante muito tempo, seguindo as diretrizes do fundador. O que marca esta etapa é a eficácia da gestão, quer da empresa familiar em si,

quer como uma instituição de propriedade e governo familiares, em particular, quando coexistem muitos membros da família com posições minoritárias no capital, que não trabalham na empresa familiar nem são membros de órgãos de administração e gestão da mesma. Por parte da família surge, então, a necessidade de acomodar a maior variedade possível de interesses, capacidades e necessidades que emergem com a maior quantidade de pessoas e de ramos da família que detêm graus de influência variáveis, de acordo com o contexto em que surgiram. Nesta etapa prima o conceito de não haver na empresa familiar espaço para todos mas apenas para os melhores, sendo estes os que detêm competências que estejam em linha com as exigências da empresa familiar. Os restantes são excluídos e o foco centra-se na empresa familiar. Começa aqui a gestação da família empresária.

3.1.4 Gestação da família empresária

Nem toda a empresa familiar tradicional dá origem a famílias empresárias. Só aquelas que detiverem membros que possuam tendências de orientação empreendedora e o desejo comum de que a empresa familiar e a família empresária se sustentem mutuamente e não se destruam, potencializando as forças uma da outra, e tendo juntas mais sucesso do que teriam sozinhas o irão conseguir (Gersick et al., 1997: 283). A capacidade para potenciar este recurso estratégico é conhecida por *familiness* (Habbershon et Williams, 1999; Habbershon et al., 2003: 460), o qual permite o êxito quer da família empresária quer da empresa familiar. O foco centra-se na família e distingue-se o objeto (a empresa familiar) do sujeito (a família empresária). Ganha-se uma perspetiva mais humana, um maior compromisso ou preferências socio emocionais (Romero et Ramirez, 2016) e uma visão mais criativa, diversificada, ampla, generosa e tolerante com as diferenças pessoais, respeitadora das vocações e interesses de cada um.

4. Empresa familiar

Não existe uma definição consensual para definir empresa familiar tal como existe a definição de pequena e média empresa, sendo frequente a confusão entre estas duas diferentes tipologias de empresas. A complexidade do estudo das empresas familiares, essas organizações enlouquecidamente complexas e elegantes (Gersick et al., 1997: 283) tem o seu início com o próprio conceito. As definições utilizadas são múltiplas e heterogéneas (Fayolle et Bégin, 2009: 11) com base no conteúdo, no objetivo ou na forma da empresa familiar (Klein et al., 2005). Portanto, a empresa familiar pode variar em dimensão, idade, posicionamento no ciclo de vida, geração que a controla, a composição da família (Gersick et al., 1997), para além do contexto sociocultural e institucional no qual ela se insere (Randerson et al., 2015: 144). Logo, o carácter familiar de uma empresa é uma característica multidimensional, que varia de modo contínuo de mais para menos, sendo a empresa familiar, em linhas gerais, um tipo muito heterogéneo de empresa – até pelo facto de não ser possível estabelecer uma fronteira nítida entre empresa familiar e empresa não familiar – pelo que só haverá empresas menos ou mais familiares (Casillas et al., 2005: 1-6), com a característica familiar a ser um estado provisório em determinado

momento do seu ciclo de vida (Litz, 2008). Esta complexidade de definição do conceito de empresa familiar parece derivar de:

- a) Ser difícil delimitar o contexto e a amplitude do objeto de estudo, por não existir um constructo claro, único e preciso de empresa familiar (Casillas et al., 2005: 3);
- b) As diferenças configuracionais da instituição família nas diversas culturas e no tempo tornarem difícil ou mesmo impossível, a homogeneização e a comparação de critérios e das variáveis utilizadas (Fayolle et Bégin, 2009: 12).

A empresa familiar parece ter a sua origem e a sua história vinculadas a uma família ou estar perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações no poder (Bernhoeft et Gallo, 2003; Donnelley, 1964), havendo congruência entre os interesses e os objetivos de ambas.

Os critérios mais utilizados para classificar a empresa como familiar parecem estar relacionados com a propriedade do negócio, com a tradição e valores familiares – as formas de estar e viver com a família –, com o controlo familiar, com a influência da família empresária na gestão e com o controlo da sucessão (Gallo, 1995; Klein et al., 2005; Gersick et al., 1997; Casillas et al., 2005: 4-5; Dyer, 2006; Nordqvist et Melin, 2010). Em princípio, a empresa familiar, na sua identidade como empresa, apresenta as mesmas características que qualquer outra empresa. A diferença essencial reside na sua ligação com uma família que possui uma influência direta no seu governo e na sua gestão. Tal desiderato implica que para falar de empresa familiar se requeira o cumprimento de quatro requisitos:

- a) A família empresária deve possuir a propriedade sobre a empresa, podendo assumir a propriedade total, propriedade maioritária ou controlo minoritário;
- b) A família empresária deve influenciar a gestão estratégica da empresa;
- c) Os valores da empresa familiar são influenciados ou identificam-se com os valores da família empresária;
- d) A família empresária determina o processo sucessório da empresa familiar.

Contudo, deve acrescentar-se às dimensões quantificáveis um argumento qualitativo, que dota estas empresas de um carácter verdadeiramente familiar. Esse argumento reside na garantia da continuidade geracional como objetivo estratégico da empresa, baseada no desejo conjunto de fundadores e sucessores de manterem o controlo da propriedade, o governo e a gestão da mesma nas mãos da família (Chua et al., 1999). É por isso que a propriedade de uma empresa familiar, enquanto comunidade de pessoas, não pode ser transmitida; o que se transmite é a propriedade de participação no seu capital (Gallo et al., 2009: 52). A empresa familiar é hoje um elemento fundamental da atividade económica, como o demonstra a sua importante participação em termos de criação de riqueza e emprego (Bhat et al., 2013: 60), a sua capacidade para empreender e o seu contributo para a inovação (Habbershon et al., 2010). Para conseguir vencer estes desafios ela deve ser capaz de explorar adequadamente os seus fatores críticos de sucesso que podem sintetizar-se na sua visão e planificação estratégica de longo prazo, a agilidade e a flexibilidade que outorga a concentração da propriedade, a estabilidade dos

princípios básicos e as linhas estratégicas fundamentais, o desenvolvimento da responsabilidade social, a qualidade dos bens e serviços produzidos e políticas de recursos humanos mais personalizadas.

O núcleo da problemática da empresa familiar parece situar-se, portanto, no facto de nesta, as arenas – empresa e família – se confundirem, entrelaçarem e interferirem diariamente entre si (Floriani, 2012). Os estudos empíricos conhecidos têm utilizado, principalmente, a teoria da agência e a teoria baseada nos recursos (Chrisman et al., 2005; D’Allura et Erez, 2009), as quais não consideram as razões subjetivas de como as famílias empresárias influenciam o desempenho organizacional da empresa familiar, pois, só têm considerado as motivações de índole económica (D’Allura et Erez, 2009: 21).

5. Família empresária

O processo de transformação de uma família comum para uma família empresária é determinante para o sucesso e continuidade da própria família e o património herdado. É difícil perceber como esta temática não mereceu muita atenção de historiadores, profissionais ou académicos ligados ao mundo empresarial (Bernhoeft et Gallo, 2003: xviii, 6; Casillas et al., 2005: 1) apesar de a família empresária surgir na História praticamente com as primeiras estruturas sociais, embora ainda toscas, situando-se, portanto, no primeiro capítulo da vida do homem civilizado (Floriani, 2012: 57). O conceito empresa familiar poderá dar origem a dois constructos diferentes: a empresa familiar e a família empresária. Assim:

- a) O constructo empresa familiar é utilizado quando se pretende destacar a empresa em si mesmo, enquanto organização, cuja propriedade do capital é detida por uma ou mais famílias, que determinam a orientação estratégica da mesma e podem, inclusive, liderar os seus órgãos de governo e de direção (Casillas et al., 2005: 71).
- b) O constructo família empresária utiliza-se quando se pretendem destacar os aspetos que estão ligados à instituição familiar enquanto conjunto de pessoas que, além de partilharem um parentesco familiar, formal ou informal, detêm, controlam e ou dirigem um determinado negócio, património ou organização empresarial (Casillas et al., 2005: 71). Este conceito realça o nível organizacional do empreendedorismo e considera-o numa dimensão mais coletiva do que individual (Fayolle et Bégin, 2009: 19).

O mesmo é dizer que usamos o conceito de família empresária para nos referirmos à família como uma instituição ou estrutura social que resulta da sobreposição dos constructos de família alargada, de empresa familiar e da capacidade empreendedora (Nordqvist et Melin, 2010: 214; Randerson et al., 2015: 144).

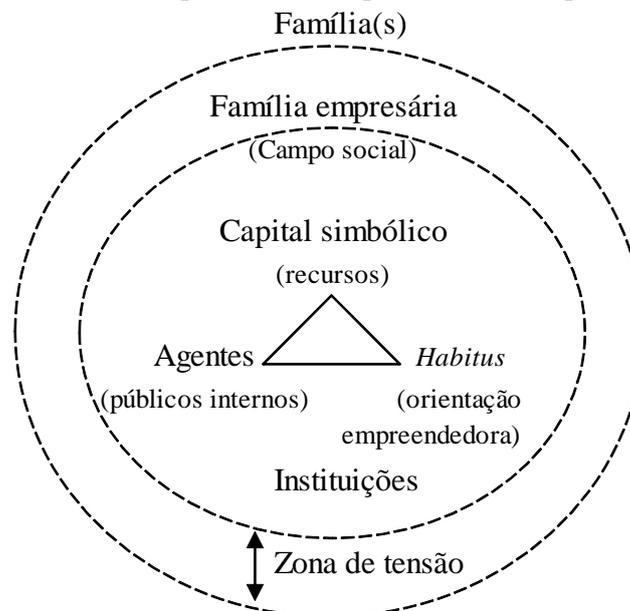
5.1 O campo família empresária

A sociologia preocupa-se em compreender factos e relações nem sempre explícitas na sociedade, questionando assuntos que aparentam normalidade. Em resultado disso descobre o arbitrário, a contingência, a necessidade, a coação social (Bourdieu, 1990: 27),

enfim, lutas por posições nos diferentes campos sociais ou outros aspetos ocultos ou pouco revelados do espaço social que não eram esperados. Este raciocínio insere-se na ideia de que toda a teoria contém, pelo menos de forma implícita, uma percepção do mundo social, o qual se organiza segundo as posições muito análogas às existentes no mundo natural (Bourdieu, 2008: 86). Contudo, devemos pensar sempre as diferentes contribuições dos autores, os seus métodos e as suas ideias como pontos de referência.

Aceite o desafio de por em jogo as coisas teóricas (Bourdieu, 1989: 20), o que leva a operar com os conceitos, usando-os como ferramentas na construção dos fenómenos empíricos que constituem o foco da investigação, consideramos a família empresária como um campo social (Bourdieu, 1998) em que os seus membros disputam uma posição pelo exercício do poder e cujo funcionamento pode ser assimilado a um jogo, onde os princípios de funcionamento são dominados pelos membros da família, cujas fronteiras entre os diferentes subsistemas sociais são porosas (Figura 2).

Figura 2: Família empresária: Campo, habitus e capital simbólico



Fonte: Elaboração própria

As oportunidades de mercado manifestam-se por atitudes empreendedoras de alguns membros da família nuclear, os quais, transformam esses eventos em sucesso (Moreira, 2009: 20). Começam a surgir tensões no seio da família ou famílias, com os seus membros a tomarem partido a favor ou contra aqueles negócios, e inicia-se uma transição para a família empresária. Este conceito coloca a ênfase na importância e particularidades das relações resultantes da interação entre a família do empreendedor, enquanto grupo de pessoas unidas entre si por ligações de consanguinidade, pelo casamento ou por adoção, seja como família nuclear ou como família alargada (Giddens, 2013: 368) e o negócio. Este deixa de ser apenas a ocupação do empreendedor e passa a ser também o meio de sustento e a ocupação de parte ou de toda a família, passando então a ter o estatuto de negócio familiar. Logo, a família está envolvida, seja como detentora do capital seja na gestão do negócio ou mesmo em ambas as situações, em simultâneo.

Assim, o conceito de família empresária é utilizado para nos referirmos à família como uma instituição ou estrutura social que resulta da sobreposição da família matrimonial, da empresa familiar e da orientação empreendedora (Nordqvist et Melin, 2010: 214; Randerson et al., 2015: 144). Para Habbershon et al. (2003, 453) a família empresária é um meta sistema composto por três subsistemas abrangentes:

- a) Família de controlo – representa a história, tradições e o ciclo de vida da família;
- b) O negócio – representa as estratégias e estruturas utilizadas para gerar riqueza;
- c) O indivíduo, membro da família – representa os interesses, aptidões e estágio do ciclo de vida dos membros da família proprietária/gestores.

Como tal, a família empresária é uma estrutura dinâmica constituída por interações sociais – enquanto jogo de influências entre atores a poderem envolver interesses, desinteresse ou indiferença (Floriani, 2012), constituindo o campo social teorizado por Bourdieu (1989). Esse campo social ou campo de forças estrutura-se em redor dos agentes ou públicos internos da família empresária, os quais detêm o capital simbólico ou recursos da família empresária, que aplicam e transformam com o habitus inerente à sua condição de pertença à família empresária, no qual se inclui a orientação empreendedora, característica intrínseca e distintiva dos membros da família empresária (Nordqvist et Melin, 2010: 220-229). Dando suporte institucional a estas interações sociais e inculcando confiança nas mesmas, surgem, em termos transversais à sociedade, as instituições – as regras do jogo –, com o objetivo de reduzir a incerteza (North, 1991).

Uma análise deste tipo preconiza o recurso ao modelo: atores – atividades – atitudes (Nordqvist et Melin, 2010: 220-229) e aos conceitos de campo, habitus e capital simbólico (Bourdieu 1971, 1978, 1986, 1989), para que a família empresária disponibilize um conjunto único de recursos à empresa familiar, que emergem das interações entre os seus subsistemas – o conceito *familiness* (Habbershon et Williams, 1999: 129; Habbershon et al., 2003: 460). Este conceito resulta da adaptação à temática da empresa familiar e da família empresária da teoria dos recursos, e não pressupõe, necessariamente, uma vantagem; esta pode ter um impacto positivo, neutro ou negativo, e em qualquer dos casos, com repercussão na sustentabilidade da posição competitiva da empresa familiar.

5.2 Família empresária como campo multigeracional

O conceito de empresa familiar adotado é, ao mesmo tempo, um projeto familiar e um projeto económico. Esta característica é fundamental, quer para a permanência da titularidade da empresa familiar na família empresária ao longo de gerações, quer para que esta família perdure como unidade social (Lima, 2003: 161). Logo, os conceitos de empresa familiar e de família empresária têm uma relação de sentido bem definido (Figura 3), com o constructo família empresária C, a ser uma variável independente da empresa familiar e, simultaneamente, uma variável dependente das várias gerações de uma ou diferentes famílias. A esta complexidade de estruturas de múltiplas famílias Gersick et al. (1997: 101) chamaram “tapeçaria familiar”.

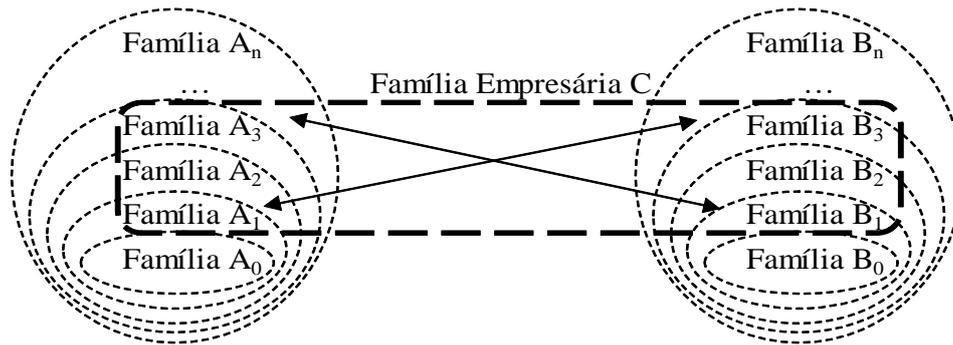


Figura 3: Gestação da família empresária

As famílias nucleares A₀ e B₀ – famílias fundadoras – são um grupo social constituído por duas ou mais pessoas que interagem entre si e eventualmente com os outros núcleos familiares, independentemente do seu nível, são interdependentes entre si para a prossecução de objetivos comuns (D’Allura et Erez, 2009: 13) e partilham uma história comum, experiências e ligações emocionais (Kraus et al., 2011: 34).

Assim, os grupos seminais A₀ e B₀ estão na origem da formação de um novo grupo social, a segunda geração da família – as famílias A₁ e B₁. Estas famílias de segunda geração estão na origem das famílias da terceira geração – as famílias A₂ e B₂ – as quais geram, por sua vez, as famílias da quarta geração – as famílias A₃ e B₃. E assim sucessivamente até à enésima geração! Consequentemente, a família empresária torna-se uma complexa constelação de famílias à medida que a geração mais jovem vai casando e tendo filhos (Gersick et al., 1997: 84). Cada uma das cascatas A e B irão dar origem aos clãs – clã A e clã B – como o conjunto de indivíduos que se consideram, putativamente, descendentes de um ancestral comum, em linha uterina (Barry et al., 2000).

Estes laços de parentesco desempenharão, no futuro, funções importantes na estruturação das relações primárias entre os seus membros (Lima, 2003: 160), pelo que as famílias com origem nestes clãs, que só por si detenham capital ou influenciem as políticas de gestão de uma empresa ou empresas, fazem destas organizações a chamada empresa familiar.

Para ser uma família empresária não basta que os seus membros sejam parentes; têm de partilhar um sentimento de identidade coletiva que os une através das gerações, o que faz desta um grupo especial, porquanto, é mais do que um grupo – é uma equipa – que persegue objetivos de negócio (Lima, 2003: 161; D’Allura et Erez, 2009) e surge quando alguma das gerações das famílias A ou B, para além da geração do fundador, ou de ambas as famílias, detêm capital ou influenciem as políticas de gestão de uma ou mais empresas familiares. Esta sociedade, se multifamiliar, tem como principal característica a relação de confiança que constroem entre si, pela liberdade de escolha que tiveram, criando vínculos que poderão ser mais fortes que apenas os provocados pelo afeto familiar, o que não deixa de representar um desafio para as próximas gerações (Bernhoeft et Gallo, 2003: 12). A manutenção desta sociedade multifamiliar através das gerações requer êxito económico – condição necessária mas não suficiente, só por si –, e também que esta comunidade de pessoas estejam unidas pelo facto de pertencerem à mesma

organização, partilharem uma missão comum e disfrutarem de relações estáveis entre si (Gallo et al., 2009).

A família empresária pode ser, portanto, assimilada a uma comunidade de práticas, de representações e de valores, que une pessoas que partilham um conjunto de relações próximas e que se reconhecem como membros de um coletivo, que partilham um passado comum e no presente dão continuidade aos laços de afinidade, hábitos e valores que têm em comum, reproduzindo a rede de solidariedade que as une (Lima, 2003: 159). É por isso que a família empresária promove o espírito empreendedor no seu seio, particularmente, entre os membros da geração seguinte; este espírito empreendedor é algo que se transmite de pais para filhos e representa a diferença entre um empresário e um mero administrador do negócio (Gallo et al., 2009: 46-48). As pessoas que pertencem a um grupo desta natureza tendem também a integrar os seus filhos na rede de sociabilidade em que estão inseridas. Através das suas solidariedades primárias, os indivíduos criam uma comunidade de ação que estabelece, simultaneamente, as bases que permitem a sua continuidade nas gerações seguintes, lançando, desta forma, as bases sobre as quais se reproduzirão, ao longo de sucessivas gerações, o conjunto de valores e ideais que partilham (Lima, 2003: 159). Este tipo de acesso ao conhecimento que não é ensinado nas escolas, mas informalmente, no âmbito da família e das relações sociais dentro do seu grupo de pertença, irá permitir aos jovens membros da família empresária, mais tarde, distinguirem-se face aqueles que não têm as suas origens numa família empresária, e leva-os a assumirem papéis de liderança ou de administração nas empresas da família (Lima, 2003: 168).

No limite, a família empresária coincide com a família na sua forma alargada, quando esta estiver na, ou para além, da segunda geração; nos restantes casos, a família empresária será um subconjunto da família alargada. Logo, uma família empresária poderá estar presente em uma ou em várias empresas familiares; já a empresa familiar, no que se refere à posse do seu capital, no todo ou em parte, é definida por referência a uma ou mais famílias empresárias. Acontece que o conceito de família empresária está associado a um grupo social constituído por um núcleo central a que se acrescentam elementos externos. A família empresária, por norma, é um sistema aberto, intergeracional, com um perímetro de geometria variável, com fluxos de entrada e de saída no sistema, seja por causas naturais (nascimento e morte), seja por razões de ordem social (adoção, casamento, divórcio) ou outras, gerando assim combinatórias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional, geradora de conflitos intermembros e/ou intraclãs. Logo, a família empresária é um grupo social com consciência de si próprio, cujos membros partilham um modo de vida, um conjunto de interesses, ideais, atitudes, formas de comportamento, formas de ser, fazer e vestir, que se adquirem durante longos períodos de tempo em contextos sociais informais como a família ou o clube e nas atividades extracurriculares de escolas exclusivas (Lima, 2003: 158). Ainda, a família empresária é uma coleção diversificada de organizações, com a maioria delas a distinguir-se pelas suas preferências sócio emocionais (Romero et Ramirez, 2016) mais do que pelos objetivos económicos e onde a definição daqueles objetivos atendem aos desejos da família, como sejam a manutenção do controlo da

empresa familiar, proporcionar emprego aos membros da família e estabelecer a reputação da família na comunidade (Miller et al., 2015: 20).

6. Nota final

A família empresária é uma instituição social sobre a qual pouco se sabe. A mesma pode ser percebida como um sistema aberto, intergeracional, com um perímetro de geometria variável, com fluxos de entrada e de saída no sistema, seja por causas naturais – nascimento e morte –, seja por razões de ordem social – adoção, casamento, divórcio – gerando combinatórias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional e geradora de conflitos. Esta crescente complexidade da família empresária cria, muitas vezes, forças destruidoras: conflito interpessoal, distância e falta de experiências comuns, perturbações familiares normais (mortes, divórcios, famílias recompostas), e custos incorridos dos benefícios extraídos de se permanecer envolvido com a empresa familiar. Este tipo de família atua numa arena privada e íntima, o que dificulta o questionamento e análise dos seus comportamentos intrínsecos. A Sociedade está a mudar; e com ela, uma das suas instituições – a família. Por isso nos parece importante continuar a estudar o conceito família empresária através de novas lentes teóricas!

Bio

Jorge Rodrigues é economista. Licenciado, mestre e doutor em Gestão (ISCTE-IUL). Mestre e *post-doc* em Sociologia – ramo sociologia económica das organizações (FCSH NOVA). Professor coordenador no ISCAL – *Lisbon Accounting and Business School* / Instituto Politécnico de Lisboa. Especialista de reconhecida experiência e competência profissional (DL n.º 206/2009, de 31/Ago.) em Gestão Empresarial, Contabilidade de Gestão e Finanças Empresariais. Exerceu funções de direção em gestão (planeamento, marketing, comercial, finanças) no setor privado, público e cooperativo, por mais de quinze anos. No ISCAL/IPL, foi Presidente da Assembleia de Representantes (2009 a 2010), membro do Conselho Científico (2008 a 2010), Conselho Técnico-Científico (desde 2018) e Conselho de Representantes (2018-2020). Preside ao Conselho Técnico-Científico desde 2020. É investigador integrado no Instituto Jurídico Português. Publicou 23 livros, 27 artigos em revistas com *referee*, dez capítulos em livro, e efetuou mais de meia centena de comunicações em conferências nacionais e internacionais.

Referências

- ALDRICH, Howard E.; CLIFF, Jennifer E. (2003), “The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective”, *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 573-596
- ALMEIDA, João Ferreira de (2013), *Desigualdades e perspetivas dos cidadãos. Portugal e a Europa*, Lisboa, Editora Mundos Sociais

- BARRY, Laurent S. et al. (2000), "Glossaire (Question de parenté)", *L'Homme*, 154-155: 721-732
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel A. (2003), *Governança na empresa familiar*, Rio de Janeiro, Campus
- BHAT, Mohd Abass; SHAH, Javeed A.; BABA, Aijaz A. (2013), "A literature study on family business management from 1990 to 2012", *Journal of Business and Management*, 7 (6): 60-77
- BETTINELLI, Cristina; FAYOLLE, Alain; RANDERSON, Kathleen (2014). "Family entrepreneurship: A developing field", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10 (3): 161-236
- BOURDIEU, Pierre (2008 [1984]), *Questões de sociologia*, Lisboa, Fim de Século Edições
- BOURDIEU, Pierre (1998 [1997]), *Meditações Pascalianas*, Oeiras, Celta Editora
- BOURDIEU, Pierre (1990 [1987]), *Coisas ditas*, São Paulo, Editora Brasiliense
- BOURDIEU, Pierre (1989), *O poder simbólico*, Lisboa, Difel
- BOURDIEU, Pierre (1986), "Habitus, code et codification", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64: 40-44
- BOURDIEU, Pierre (1978), "Capital symbolique et classes sociales", *L'Arc*, 72: 13-19
- BOURDIEU, Pierre (1971), "Le marché des biens symboliques", *L'Année sociologique*, 22: 49-126
- CASILLAS, José C.; MORENO, A. M. (2010), "The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 265-291
- CASILLAS, José C.; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen (2005), *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning
- CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita (2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5): 555-576
- CHUA, Jess H.; JAMES, Chrisman, James J.; PRAMODITA, Sharma (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39
- CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. (1996), "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, 17 (3): 197-218
- COLIN, Larry; COLIN, Laura (2008), *Família, S.A.: como gerenciar seus parentes na empresa*, Rio de Janeiro, Elsevier
- CRUCHE, Denys (2016), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte
- D'ALLURA, Giorgia; EREZ, Amir (2009), "The family as a group: Implications for governance and organizational performance in family firms", in Chiara, Di Guardo Maria, P. Roberta, Z. Dante (org.), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema económico: Contributo degli studi di organizzazione aziendale* (pp. 252-276). Milano: Franco Angeli
- DAVIDSON, Per (2015), "Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization", *Journal of Business Venturing*, 30 (5): 674-695

- DÉCHAUX, Jean-Hugues (2009), *Sociologie de la famille*, Paris, Editions La Découverte
- DONNELLEY, Robert G. (1964), "The family business", *Harvard Business Review*, 42 (4): 93-105
- DRUCKER, Peter F. (1985), *Inovação e gestão: Uma nova concepção de estratégia de empresa*, Editorial Presença, Lisboa
- DYER, W. Gibb (2006), "Examining the «family effect» on firm performance", *Family Business Review*, 19 (4): 253-273
- ECKHARDT, Jonathan; SHANE, Scott A. (2003), "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, 29 (3): 333-349
- EISENSTADT, Samuel N. (2001), "Modernidades múltiplas", *Sociologia, problemas e práticas*, 35: 139-163
- FAYOLLE, Alain; BÉGIN, Lucie (2009), "Entrepreneuriat familial: Croisement de deux champs issu d'un double croisement", *Management International*, 14 (1): 11-23
- FERREIRA, Manuel Portugal; SERRA, Fernando R.; SANTOS, João C. (2010), *Ser Empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa*, 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo
- FLORIANI, Oldoni Pedro (2012 [2007]), *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?*, 2ª ed., 1ª reimpressão, Curitiba, Juruá Editora
- GALLO, Miguel Angel, KLEIN, Sabine, MONTEMERLO, Daniela, TOMASELL, Salvatore i et CAPPUYNS, Kristin (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra
- GALLO, Miguel A. (1995), "The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity", *Family Business Review*, 8 (2): 83-97
- GERSICK, Kelin E. et al. (1997), *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 3ª ed., São Paulo, Negócio Editora
- GIDDENS, Anthony. (2013), *Sociologia*, 9ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian,
- GIOIA, Dennis A., CORLEY, Kevin G. et HAMILTON, Aimee L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15-31
- GRANT, Robert M. (2013), *Contemporary strategy analysis*, 8th ed., Wiley
- HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, M. L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1): 1-25
- HABBERSHON, Timothy G.; PISTRUI, J. (2002), "Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth", *Family Business Review*, 15 (3): 223-237
- HABBERSHON, Timothy G., WILLIAMS, Mary L.; MacMILLAN, I. C. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 451-465
- HABBERSHON, Timothy G.; NORDQVIST, Mathias; ZELLWEGER, Thomas M. (2010), "Trangenerational entrepreneurship", in Nordqvist et Zellweger (Eds.). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Edgard Elgar Publishing Ltd, 2-37

- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (2008), *Administração Estratégica*, 7ª ed., São Paulo, Thomson Learning
- KETS DE VRIES, Manfred F. R; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth (2008), *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*, Porto Alegre, Bookman
- KLEIN, Sabine B., ASTRACHAN, Joseph H.; SMYRNIOS, Kosmas X. (2005), "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 321-339
- KRAUS, Sascha, HARMS, Rainer; FINK, Mathias (2011), "Family firm research: Sketching a research field", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 13 (1): 32-46
- LEE, Joo-Heon; VENKATARAMAN, Sankaran (2006), "Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities", *Journal of Business Venturing*, 21 (1): 107-123
- LIMA, Antónia Pedroso de (2003), "Relações familiares na elite empresarial de Lisboa", in PINTO, António Costa, FREIRE, André (Org.) (2003). *Elites, Sociedade e Mudança Política*, Celta Editora, Lisboa, pp151-180
- LITZ, Reginald A. (2008), "Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a möbius strip", *Family Business Review*, 21 (3): 217-236
- 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 et al., (2015), "Resources and innovation in family businesses: The janus-face of socioemotional preferences", *California Management Review*, 58 (1): 20-40
- MOREIRA, José Manuel (2009), *Leais, Imparciais & Liberais*, Lisboa, Bnomics
- NORDQVIST, Mattias; MELIN, Leif (2010), "Entrepreneurial families and family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 211-239
- NORTH, Douglass C. (1991), "Institutions", *Journal Economic Perspectives*, 5 (1): 97-112
- PAYNE, G. Tyge (2018). "Reflections on family business research: Considering domains and theory", *Family Business Review*, 31 (2): 167-175
- PESSOA, Fernando (1926). "Palavras iniciais", *Revista de Comércio e Contabilidade*, 4, 1-2
- RANDERSON, Kathleen et al. (2015), "Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3): 143-154
- ROMERO, Maria José Martínez; RAMIREZ, Alfonso A. R. (2016), "SEW: Looking for a definition and controversial issues", *European Journal of Family Business*, 6 (1): 1-9

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/).