

## XVII ENCONTRO NACIONAL DE SIOT

*Emprego, Desenvolvimento e Coesão Social: Que perspetivas para a regulação económica e social?*  
23 e 24 de Novembro 2017 :: Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal  
Tema 2) Trabalho, Organizações e tecnologia

### Família empresária: O que é?

Jorge Rodrigues  
[jjrodrigues@iscal.ipl.pt](mailto:jjrodrigues@iscal.ipl.pt)  
ISCAL / IPL

### Resumo

Um dos debates mais promissores, hoje, prende-se com a definição do conceito família. Será que o conceito e a família variaram no tempo? 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.

A resposta à questão “Quem é família?” tem sido tentada em função da dinâmica do conceito família através dos tempos. Da aceitação da sua definição irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança da família ou a divisão da herança. Contudo, um modelo não capta a realidade, somente a sugere, pelo que, continua por definir, inequivocamente, o que é a família empresária. Assim, a questão de investigação será: O que é a família empresária?

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 – nascimento e morte –, seja por razões de ordem social – adoção, casamento, divórcio, gerando assim combinatorias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional e geradora de conflitos inter membros e/ou intra clãs.

A habitual discrição e não divulgação do que se passa no seio dessas famílias, que resistem à sua objetivação e desmistificação, as quais atuam em arenas privadas e íntimas, dificulta o questionamento e análise dos seus comportamentos intrínsecos. Por estas razões, parece ainda estar todo um caminho por fazer, na procura da delimitação do constructo família empresária, cujo pontapé de saída se tenta ativar.

**Palavras chave:** Família empresária, campo social, capital social familiar

### Introdução

Um dos debates mais promissores entre académicos, entidades governamentais, sociólogos, antropólogos, psicólogos e teólogos, só para citar algumas áreas do conhecimento, prende-se com a definição do conceito família. Será que o conceito e a família variaram no tempo?

A resposta é afirmativa e o modo como a família é definida afeta significativamente os resultados dos estudos empíricos (Bettineli *et al.* 2014, 178). A família sofreu uma série de transformações e as mudanças continuam a acontecer (Aldrich *et Cliff* 2003, 580; Giddens 2013, 373). Apesar de não atuarem da mesma forma, quase todas as sociedades se organizam em famílias, mas a caracterização destas difere, pois, a família é produto do sistema social e reflete o estado da cultura desse sistema, moldando-se às condições de vida que dominam num determinado espaço de tempo (Giddens 2013, 371-372). O conceito de família com base nas

relações de parentesco obtidas através da consanguinidade e do casamento deu lugar, a partir dos anos 1960, ao modelo ideal de família, uma extensão do modelo ideal preconizado na modernidade, a qual enfatiza o amor romântico, o matrimónio ideal e o afeto como base da vida familiar (Machado 2005, 319).

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). Assim, estar vivo é mudar constantemente, pois, cada experiência e cada decisão afeta todas as outras que se seguem, pelo que os sistemas e organizações também envelhecem e mudam pela passagem do tempo (Gersick *et al.* 1997, 16).

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). Assim, a definição clara a respeito dos limites da família é útil para decidir quem tem responsabilidades pela empresa e quem merece beneficiar com ela (Gersick *et al.* 1997, 102). A resposta à questão “Quem é família?” tem sido tentada em função da dinâmica do conceito família através dos tempos. Da aceitação da sua definição irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança da família ou a divisão da herança. Contudo, um modelo não capta a realidade, somente a sugere (Gersick *et al.* 1997, 288), pelo que, mesmo utilizando a definição mais ampla do termo família (Gersick *et al.* 1997, 62) continua por definir, inequivocamente, o que é a família empresária.

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, a pertinência de investigação neste campo. Por família empresária entenda-se um conjunto de pessoas, com vínculos familiares formais ou informais, entre elas, que promovem a implementação de boas práticas e o desenvolvimento de vantagens competitivas nos negócios de que são proprietários, no pressuposto de estes serem ou virem a ser a fonte de criação de riqueza para todos (Serrano *et al.* 2006). Logo, a família

empresária será 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 (Gallo *et al.* 2009), gerando assim combinatórias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional e geradora de conflitos inter-membros e/ou intra-clãs (Gersick *et al.* 1997, 16). A continuidade dos negócios familiares é, em geral, baixa, com a maioria das crises a ser originada involuntariamente, pois, nenhum empresário pensará em prejudicar o seu negócio ou as relações familiares, quando decide que a sua família se relacione com a empresa que ele próprio fundou (Bernhoeft *et Gallo* 2003).

A estrutura da comunicação inicia-se com esta Introdução. O ponto apresenta a trajetória da família empresária desde a ideia original de negócio do fundador até à empresa multigeracional.

O ponto dois apresenta o conceito de empresa familiar, fazendo a ponte com o ponto seguinte. O ponto três preocupa-se com a problemática de definição do construto família empresária. Conclui com uma Nota Final. As referências bibliográficas, por ordem alfabética do primeiro autor, seguem o método de Chicago.

## **1. Empresa familiar**

Não existe uma definição que seja 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), inicia-se 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 construto 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 um grupo familiar 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).

## 2. 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, sendo difícil perceber como esta temática, até agora, 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 construtos diferentes: a *empresa familiar* e a *família empresária*. Assim:

- a) O construto *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 construto *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 (Nordqvist *et Melin* 2010, 214), a qual resulta da sobreposição dos construtos de família alargada, de empresa familiar e da capacidade empreendedora (Randerson *et al.* 2015, 144). Os dois primeiros conceitos são, por vezes,

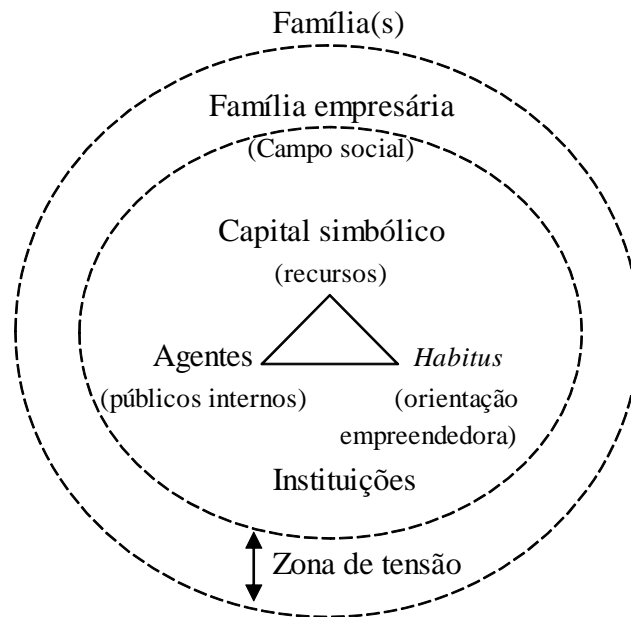
utilizados indistintamente, ainda que possuam conteúdo bem definido. Contudo, se utilizados no seu contexto, poderão ajudar a esclarecer o seu âmbito. Assim, por exemplo, se estivermos a tratar de um assunto sobre a incorporação de administradores externos à família no conselho de administração da empresa, tratar-se-á, muito provavelmente, de um assunto típico da empresa familiar. Por outro lado, se estivermos a discutir qual deverá ser a orientação a dar à educação dos filhos do empresário para que possam assumir futuras responsabilidades na empresa da família, muito provavelmente, estamos a tratar de uma questão do âmbito da família empresária.

## **2.1 O campo família empresária**

A sociologia preocupa-se em compreender factos e relações nem sempre explícitas na sociedade, através do questionamento de 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 parece inserir-se na ideia de que toda a teoria contém, pelo menos de forma implícita, uma perceção do mundo social, a qual se organiza segundo as oposições muito análogas às existentes no mundo natural (Bourdieu 2008, 86). O mesmo é dizer que as diferentes teorias que procuram explicar o mundo social refletem formas de perceção desta realidade conforme as estruturas mentais dos investigadores; logo, não são neutras. 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, vamos considerar 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 (Figura 1.1), cujas fronteiras entre os diferentes subsistemas sociais são porosas. Logo, a família empresária é um espaço social, um sistema de posições diferenciadas, as quais conferem aos membros da família que as ocupam, papéis e estatutos diferentes (Accardo 2006, 66).



Fonte: Elaboração própria.

**Figura 1.1** – Família empresária: Campo, *habitus* e capital simbólico

Assim, as oportunidades de mercado manifestam-se em atitudes empreendedoras de alguns membros da família nuclear (Moreira 2009, 20), os quais transformam esses eventos em sucesso. 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, devido à natureza do envolvimento da família, 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 (Nordqvist *et* Melin 2010, 214) que resulta da sobreposição da família matrimonial, da empresa familiar e da orientação empreendedora (Randerson *et* al. 2015, 144). Para Habbershon *et* al. (2003, 453), sendo a família empresária um metasistema 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).

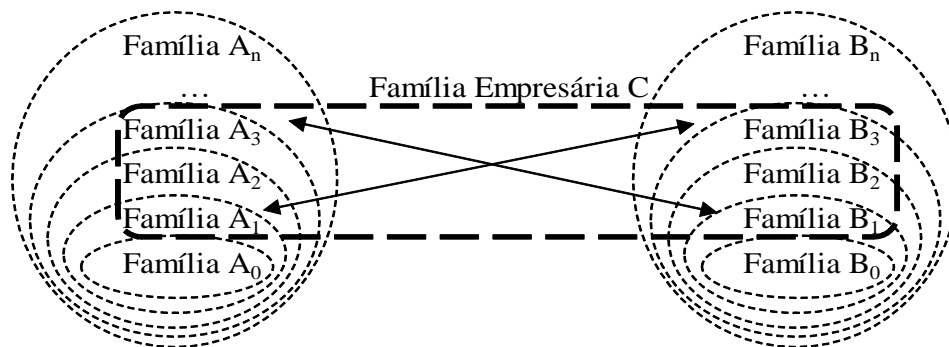
Uma análise deste tipo preconiza o recurso ao modelo: atores – atividades – atitudes (Nordqvist *et* Melin 2010, 220-229) e aos conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico (Bourdieu 1971, 1978, 1986, 1989), para que a família empresária disponibilize um conjunto único de recursos à empresa familiar, que emergem das interações entre os seus subsistemas – o conceito *familiness* (Habbershon *et* Williams 1999, 129; Habbershon *et* al. 2003, 460). Este conceito, de difícil tradução para a língua portuguesa, 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.

## **2.2 Família empresária como campo multigeracional**

A definição de empresa familiar adotada é, simultaneamente, 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). Como consequência, os conceitos de empresa familiar e de



família empresária têm uma relação de sentido bem definido (Figura 1.2), com o construto 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) chamam “tapeçaria familiar”.



**Figura 1.2** – Gestação da família empresária

As famílias nucleares  $A_0$  e  $B_0$  – 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, estes grupos seminais  $A_0$  e  $B_0$  estão na origem da formação de um novo grupo social, ou seja, a segunda geração da família – as famílias  $A_1$  e  $B_1$ . Estas famílias de segunda geração estão na origem das famílias da terceira geração – as famílias  $A_2$  e  $B_2$  – as quais geram, por sua vez, as famílias da quarta geração – as famílias  $A_3$  e  $B_3$ . E assim sucessivamente até à  $n$ -ésima geração!

A família torna-se, assim, uma rede 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 irá dar origem ao clã – clãs A e B – como sendo o conjunto de indivíduos que se consideram, putativamente, descendentes de um ancestral comum, em linha uterina (Barry *et al.* 2000). Estes laços de parentesco desempenham, 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 (Lima 2013, 161), o que faz desta um grupo especial, porquanto, é mais do que um grupo – é uma equipa – que persegue objetivos de negócio (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 require 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). Este tipo de património familiar – capital simbólico – que promove a distinção social e reproduz os valores e os ideais da família empresária, é construído ao longo das sucessivas gerações (Lima 2003, 169).



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 (ou clã) 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 combinações sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional, geradoras de conflitos inter-membros e/ou intra-clãs. 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).

### **2.3 Estádios da família empresária**

A classificação da empresa familiar em relação à geração que está no seu controlo – primeira, segunda, terceira ou posteriores – é um critério simples e operacional, pois, a geração envolvida é uma variável que mantém estreita relação com outras dimensões da empresa, logo, com problemáticas específicas (Casillas *et* al. 2005, 12; Gersick *et* al. 1997). Ou seja, os efeitos da

longevidade da família empresária fazem-se sentir ao longo do tempo, com impactos diferentes sobre a mesma, dependendo da fase do ciclo de vida em que esta se encontra em relação às gerações a seguir à do fundador.

**Quadro 1.1** – Evolução dos tipos de família empresária

<b>Variáveis</b>			
<b>Propriedade</b>	<b>Unipessoal</b>	<b>Sociedade entre irmãos</b>	<b>Consórcio de primos</b>
<b>Relações intra e interfamiliares</b>	<b>Fundador</b>	<b>Irmãos, com valores deixados pelos pais</b>	<b>Primos. Diferentes famílias com valores distintos.</b>
<b>Sistemas de governo</b>	<b>Lidera e manda o fundador</b>	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Conselho de Administração</b>
<b>Tipo de organização</b>	<b>Centralizada</b>	<b>Hierárquica</b>	<b>Hierárquica</b>

Fonte: Adaptado de Casillas *et al.* 2005; Gersick *et al.* 1997.

O nível de envolvimento de uma geração está vinculado, necessariamente, ao ciclo de vida da empresa, à estrutura de propriedade, às relações intra e interfamiliares, aos sistemas de governo da família empresária e da empresa familiar, e ao tipo de arquitetura organizacional adotado, cujas variáveis mudam à medida que a família empresária e o negócio evoluem (Quadro 1.1). Em cada estágio do ciclo de vida os conflitos que surgem e as estratégias para a resolução dos mesmos são diferentes.

O primeiro tipo de estágio – proprietário controlador –, caracteriza-se pela confusão entre a propriedade unipessoal, em geral na posse do fundador ou partilhada com outros membros da família, e cuja gestão é centralizada. As principais preocupações são com a proteção do cônjuge, em caso de morte do fundador, a gerência, e tudo o que se relaciona com a sucessão e a liderança do negócio. É suposto haver sobreposição entre os interesses familiares e empresariais, sem grande formalização organizacional, pois, a comunicação é fluida entre os membros da família (Gersick *et al.* 1997, 32).

O segundo estágio é constituído pela sociedade entre irmãos, onde a posse da propriedade resulta da herança e os acionistas partilham os mesmos valores deixados pelo fundador. Nesta etapa começam a diferenciar-se os interesses familiares dos interesses empresariais, com o controlo de

gestão a poder estar nas mãos da família empresária, com gestores externos à mesma (empresa familiar profissionalizada) ou ser partilhado entre membros da família empresária e profissionais externos a esta.

O terceiro estágio ou posteriores é constituído pelo consórcio de primos, com a estrutura de capital a ganhar complexas configurações e surgem diferentes tipos de acionistas – diferentes ramos da família com valores distintos –, criando-se um potencial ambiente repleto de tensões. É neste estágio que se torna imprescindível formalizar órgãos e instrumentos de governo da família empresária e da empresa familiar adequados para evitar o fim desta (Casillas *et al.* 2005, 14; Gersick *et al.* 1997, 48). Quando o controlo sobre a empresa familiar vem sendo exercido por mais de três gerações da mesma família, estamos perante uma dinastia (Landes 2008, xiv) ou empresa familiar complexa – uma empresa com várias gerações e de propriedade de primos, que atingiu um estágio maduro de desenvolvimento (Gersick *et al.* 1997, 183).

### **Nota Final**

A família empresária é uma instituição social sobre a qual ainda pouco se sabe, apesar da sua enorme importância na promoção do crescimento, desenvolvimento económico e social das sociedades contemporâneas. O tipo de família empresária 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 – gerando assim combinatórias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional e geradora de conflitos. Esta complexidade crescente 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 constructo família empresária através de novas lentes teóricas!

## Bibliografia

- Accardo, Alain (2006), *Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu*, 3<sup>ème</sup> ed., Marseille, Agone
- Aldrich, Howard E. e Jennifer E. Cliff (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 perspectivas dos cidadãos. Portugal e a Europa*, Lisboa, Editora Mundos Sociais
- Barry, Laurent S., Pierre Bonte, Nicolas Govoroff, Jean-Luc Jamard, Nicole-Claude Mathieu, Enric Porqueres i Gené, Salvatore D’Onofrio, Jérôme Wilgaux, Andrés Zempléni e Françoise Zonabend (2000), “Glossaire (Question de parenté)”, *L’Homme*, 154-155: 721-732
- Bernhoeft, Renato e Miguel Gallo (2003), *Governança na empresa familiar*, Rio de Janeiro, Campus, 148
- Bettinelli, Cristina, Alain Fayolle e Kathleen Randerson (2014), “Family entrepreneur-ship: A developing field”, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10 (3): 161-236
- Bienaymé, Alain (2008), “La famille entrepreneuriale”, 2<sup>èmes</sup> Journées Georges Doriot, 15-16 Mai 2008, Paris
- Bourdieu, Pierre (1998), [1997]. *Méditations Pascalianas*, Oeiras, Celta Editora, 244
- Bourdieu, Pierre (1990), [1987]. *Coisas ditas*, São Paulo, Editora Brasiliense, 234
- Bourdieu, Pierre (1989), *O poder simbólico*, Lisboa, Difel, 311
- 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., Adolfo Vásquez e Carmen Díaz (2005), *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning, 268
- Chua, Jess H., Chrisman, James J. e Sharma, Pramodita (1999), “Defining the family business by behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39
- D’Allura, Giorgia e Amir Erez (2009), “The family as a group: Implications for governance and organizational performance in family firms”, in Chiara, Di Guardo Maria, Pinna Roberta, Zaru 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, 408
- 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
- Dyer, W. Gibb (2006), “Examining the «family effect» on firm performance”, *Family Business Review*, 19 (4): 253-273
- Eisenstadt, Shmuel Noah (2001), “Modernidades múltiplas”, *Sociologia, problemas e práticas*, 35: 139-163
- Fayolle, Alain e Lucie Bégin (2009), “Entrepreneuriat familial: Croisement de deux champs issu d’un double croisement”, *Management International*, 14 (1): 11-23
- Floriani, Oldoni Pedro (2012) [2007]. *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?*, 2<sup>a</sup> ed., 1<sup>a</sup> reimpressão, 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
- Gallo, Miguel Angel (1995), “The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity”, *Family Business Review*, 8 (2): 83-97

- 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
- Giddens, Anthony (2013), *Sociologia*, 9ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian,
- 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
- Habbershon, Timothy G., Mary L. Williams e Ian C. MacMillan (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 451-465
- Klein, Sabine B., Joseph H. Astrachan e Kosmas X. Smyrniotis (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, Rainer Harms e Matthias Fink (2011), "Family firm research: Sketching a research field", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 13 (1): 32-46
- Lima, Antónia Pedrosa 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
- Machado, Hilka Vier (2005), "Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares", *Psicologia em Estudo*, 10 (2): 317-323
- Miller, Danny, Mike Wright, Isabelle Le Breton-Miller e Louise Scholes (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, 202
- Nordqvist, Mattias e Leif Melin (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
- Randerson, Kathleen, Cristina Bettinelli, Alain Fayolle e Alistair Anderson (2015), "Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3): 143-154
- Romero, María José Martínez e Alfonso Andrés Rojo Ramirez (2016), "SEW: Looking for a definition and controversial issues", *European Journal of Family Business*, 6 (1): 1-9
- Serrano, Cristina Cruz, Timothy G. Habbershon, Mattias Nordqvist, Carlo Salvato e Thomas Zellweger (2006), "A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms", *working paper*, The STEP Research Project