



Forum Sociológico

Série II

29 | 2016

Número 29

Família empresária e competências empreendedoras

Entrepreneur family and entrepreneurs competences

Jorge Rodrigues



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/sociologico/1497>

DOI: [10.4000/sociologico.1497](https://doi.org/10.4000/sociologico.1497)

ISSN: 2182-7427

Editora

CICS.NOVA - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa

Referência eletrónica

Jorge Rodrigues, «Família empresária e competências empreendedoras», *Forum Sociológico* [Online], 29 | 2016, posto online no dia 31 dezembro 2016, consultado o 29 março 2022. URL: <http://journals.openedition.org/sociologico/1497> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/sociologico.1497>

FAMÍLIA EMPRESÁRIA E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

ENTREPRENEUR FAMILY AND ENTREPRENEURIAL COMPETENCES

Jorge Rodrigues

■ Instituto Politécnico de Lisboa & Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Resumo

O modelo ideal de família preconizado na modernidade enfatizava o amor romântico, o matrimónio ideal e o afeto como base da vida familiar. Hoje, a ênfase parece estar no bem-estar do momento, sem importar o passado. Assim, o objetivo deste artigo é de procurar compreender as relações entre as competências empreendedoras assentes no individualismo e a composição da família empresária, a cada momento. Cada geração tende a dispersar pelos seus públicos o acervo de património herdado, com a maioria das empresas familiares que desaparecem a terem como causa principal os conflitos familiares não resolvidos. Assim, através de uma pesquisa exploratória sobre as competências empreendedoras e a teoria baseada nos recursos, procurou-se contribuir para a definição do conceito de família empresária e o modo como esta depende e influencia os seus membros.

Palavras-chave: competências, família empresária, poder, redes de relações

Abstract

The family ideal model recommended in previous times emphasizes romantic love, ideal marriage and affection as a basis for family life. Today, the emphasis seems to be on the welfare of the moment, regardless the past. The objective of this theoretical essay is trying to understand the relationship between the entrepreneurial skills based on individualism and the entrepreneur family composition, in every moment. Each generation tends to disperse by their public the heritage collection inherited. In consequence most of family businesses disappear, having as main cause unresolved family conflicts. Thus, through an exploratory research on the entrepreneurial skills and theory based on resources, we tried to define the concept of family entrepreneur and how this depends on and influences its members.

Keywords: skills, business family, power, relations networks

Introdução

Um dos debates mais promissores entre académicos, entidades governamentais, sociólogos, antropólogos, psicólogos e teólogos, prende-se com a definição do conceito família (Allouche e Amann, 2000; Floriani, 2012: 40; Gallo *et al.*, 2009). Será que as diferentes concepções culturais de 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 ao longo dos séculos e as mudanças continuam a

acontecer. Se antes o conceito de família variava de acordo com a cultura, hoje esse desafio está no seio da mesma cultura, onde coexistem diferentes combinações de família (Machado, 2005: 322). 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 no tempo. A realidade do séc. XXI mostra um declínio do casamento, um aumento dos divórcios, uma subida da coabitação, múltiplos arranjos conjugais e novos laços de parentesco (Rosa e Chitas, 2010). A questão que se coloca ao empresário é a seguinte: quem é família e que capital simbólico esta lhe disponibiliza? (Bettineli *et al.*, 2014; Bourdieu, 1978; Habbershon

e Williams, 1999). A resposta a esta questão tem sido tentada muitas vezes, em função da dinâmica da família através dos tempos (Bettineli *et al.*, 2014: 163). Da aceitação da sua definição irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança da família ou a divisão da herança (Floriani, 2012: 57; Gallo *et al.*, 2009: 52). Reconhecendo a importância do recurso capital simbólico, o grupo social família empresária orienta a sua aprendizagem empreendedora para a captação, manutenção, e utilização do mesmo. Este capital simbólico pode surgir por via endógena ou ser atraído para a família empresária através de membros externos ao clã, o que fará desta, em determinado momento, uma coligação de conveniências assente nos recursos e capacidades de que a mesma necessita e não controla. Esta é uma abordagem política que considera o conflito de interesses dos membros da família empresária pelo acesso a esse recurso, coloca exigências, articula interesses e influencia a formulação de políticas (Guedes, 2010: 7).

Assim, a estrutura do artigo comporta a introdução ao problema a tratar, depois aborda o que se entende por competências para, no ponto três, desenvolver o conceito de família empresária, enfatizando a teoria baseada nos recursos, os seus públicos e respetivas interações sociais, bem como as mudanças nas características desse tipo de família. Nas conclusões procuram retirar-se ilações úteis da problematização sobre o tema em discussão. Por fim, as referências bibliográficas.

Competências empreendedoras da família empresária

Competências empreendedoras

Tomamos aqui como premissa que os membros da família empresária são indivíduos que detêm, em algum grau, competências empreendedoras: o que eles precisam de saber, saber fazer e saber agir, para enfrentarem o mundo globalizado e para identificarem oportunidades de negócio (Zampier e Takahashi, 2011: 569). Logo, é importante entender como aqueles membros adquirem, desenvolvem e mantêm atualizado o corpo de conhecimentos específicos que possa contribuir para o desenvolvimento do negócio familiar.

As competências são aqui entendidas como as aptidões detidas por um indivíduo, as quais, quando mobilizadas através de ações específicas, possibilitam a prossecução de objetivos previamente definidos (Zampier e Takahashi, 2011: 569). Esta junção de competências com ações levou à criação do conceito de competência empreendedora, definida por Snell e Lau (1994) como sendo o corpo de conhecimentos, área ou aptidão, qualidades pessoais ou características, atitudes, visões ou motivações

que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Antonello (2005) define a competência empreendedora como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir a sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangível ou intangível) para a sociedade. Logo, vamos considerar a competência empreendedora como um corpo de conhecimento, área ou aptidão, qualidades pessoais ou características, atitudes, visões ou motivações que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e que permite a um indivíduo imprimir ações, estratégias e a sua visão na criação de valor, tangível e intangível, para a sociedade. Estas competências empreendedoras são recursos intangíveis importantes, que poderão ser aportados pelos elementos da família com origem fora do clã. É o capital social (Bourdieu, 1980b), constituído pelas relações de interconhecimento e de reconhecimento, que permitem dispor de cumplicidades e de auxílios importantes na defesa de interesses próprios. Quanto mais numerosa for essa rede de contatos, quanto mais recursos detiverem e quanto mais forte for o relacionamento dos indivíduos com os seus conhecimentos, mais robusto será o seu recurso em capital social (Almeida, 2013: 38). Estas atitudes empreendedoras são desde muito cedo socializadas pelos filhos de pais empreendedores, pela sua imersão num espaço familiar onde estão expostos a situações e problemas vivenciados pela família, levando-os a desenvolverem as suas perceções de autoeficácia empresarial (Fayolle e Bégin, 2009: 14), as quais se refletirão ao longo da sua vida.

Tipologias de competências empreendedoras

A competitividade é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor (Man e Lau, 2000), o que permite categorizar as competências em seis áreas distintas (Man e Lau, 2000):

- a) Competências de oportunidade. Estão relacionadas com a identificação, avaliação e procura de oportunidades de negócios. Um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais oportunidades de negócios transformando-as em situações favoráveis.
- b) Competências de relacionamento. Referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido num determinado negócio.
- c) Competências concetuais. Referem-se às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência das suas ações

- em qualquer ambiente. Ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados. Tem também a capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva.
- d) Competências de gestão. Envolve a eficiente afetação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tal é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, dirigir, motivar, delegar e controlar.
 - e) Competências estratégicas. Referem-se à escolha e implementação das estratégias do negócio. Nestas, os empreendedores concebem cenários de longo prazo, objetivos de médio e curto prazos alcançáveis, além de elaborarem estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controlo dos seus resultados.
 - f) Competências de comprometimento. Procuram a aptidão de manter a dedicação do gestor ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrarem a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando em tudo o que acontece na organização, em detrimento da sua vida pessoal.

Aprendizagem empreendedora

A aprendizagem empreendedora é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-los, sendo os conhecimentos advindos da aplicação do acervo intelectual do indivíduo e da sua experiência pessoal e utilizados para orientar a escolha de novas experiências (Zampier e Takahashi, 2011: 571). Logo, é um processo social contínuo de aprendizagem individual em que as pessoas aprendem com as suas próprias experiências e com as dos outros. A aprendizagem empreendedora pode derivar da experiência, da cognição e do *networking* (Man, 2006):

- a) A abordagem experiencial sugere que a aprendizagem é um processo em que os conceitos derivam da experiência e são continuamente modificados pela reflexão do indivíduo;
- b) Para a abordagem cognitiva a aprendizagem empreendedora é um processo mental de aquisição, armazenamento e uso do conhecimento a longo prazo. Esse processo é afetado por fatores emocionais, motivacionais, de atitude e de personalidade;
- c) O *networking* coloca o foco nas redes de relacionamento do indivíduo, incluindo clientes, fornecedores, bancos, educação universitária, profissionais de outras empre-

sas, parentes, amigos e mentores – ou seja, capital social (Bourdieu, 1980b).

Assim, na aprendizagem empreendedora parece haver características de ordem pessoal ocultas – como motivações, traços e conceitos – bem como competências visíveis, que se caracterizam em aptidões e conhecimento distintos, que podem ser melhoradas com o tempo. Estas competências, sejam advindas da personalidade, melhoradas pela aquisição de conhecimentos ou por práticas de gestão, no conjunto dos membros que trabalham na empresa familiar e fazem parte da família empresária, são consideradas a chave para o sucesso e bom desempenho económico, financeiro e social daquele tipo de empresas.

Família empresária

Conceito de família empresária

A continuidade dos negócios familiares é, em geral, baixa, sendo aceite pelos investigadores que a maioria das crises é 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 (Zapatero *et al.*, 2012).

A família empresária como campo de investigação ainda está na sua infância (Bettineli *et al.*, 2014: 211; Randerson *et al.*, 2015: 143). Bettineli *et al.* (2014: 164) definem o construto família empresária como a resultante da sobreposição das interações dos comportamentos empreendedores da família, dos membros da família e do negócio da família. Ou seja, por família empresária entende-se um conjunto de pessoas, com vínculos familiares 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 geração de valor para o clã familiar (Zapatero *et al.*, 2012). Assim, referimo-nos à família como uma instituição ou estrutura social (Nordqvist e Melin, 2010: 214), a qual resulta da sobreposição dos construtos de família alargada, de empresa familiar e da capacidade empreendedora dos seus membros (Randerson *et al.*, 2015: 144).

É a falta de conhecimento acerca das características e particularidades do sistema, que se cria nas interações entre a família empresária e a empresa familiar, que origina um processo involuntário de confusões, sendo estas armadilhas as que desencadeiam a paulatina perda de competitividade do negócio, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família empresária, a empresa familiar já não seja viável no mercado (Randerson *et al.*, 2015). Estas crises podem implicar uma

perda de património familiar ou uma deterioração das relações familiares (Gallo *et al.*, 2009: 51), pelo que os empresários que desejam manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte devem promover o processo de mudança da família empresária (Gallo *et al.*, 2009: 52). Esta pode ser aqui considerada como um grupo social especial, porquanto, é mais do que um grupo – é uma equipa – que persegue objetivos de negócio (D’Allura e Erez, 2009; Gallo *et al.*, 2009). O processo de mudança da família empresária é paulatino e estruturado, e inclui a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de atividades que procuram (Carlock e Ward, 2010):

- a) Manter a competitividade da empresa, com a finalidade de a 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. Para que um negócio familiar tenha êxito é importante manter uma família (Gallo *et al.*, 2009):

1. Unida, em relação ao projeto de família que será a empresa;
2. Preparada, para os papéis que lhe competem desempenhar;
3. Comprometida, para evitar e prevenir a confusão entre família e empresa.

Como consequência daquelas atividades, havendo harmonia na família empresária, esta pode disponibilizar um conjunto único de recursos (*familiness*) à empresa familiar, vantagem competitiva que não está ao alcance das empresas não familiares (Habbershon *et al.*, 2003).

Teoria dos recursos e família empresária

Com base na teoria dos recursos – a qual defende que a vantagem competitiva de uma organização depende dos seus recursos internos – inicialmente apresentada por Penrose (1959) e popularizada por Wernerfelt (1984; 1995), Barney (1991) e Grant (1991), Habbershon e Williams (1999) introduziram o conceito de *familiness* como sendo o conjunto único de recursos postos à disposição de uma empresa familiar, pela família empresária que a detém. Este conceito tem sido enriquecido e refinado também por Astrachan *et al.* (2002), Habbershon *et al.* (2003), Klein *et al.* (2005). Estes últimos autores construíram mesmo uma escala de medição da potencial influência da família empresária sobre a empresa familiar, através das dimensões: poder, experiência e cultura (*F-PEC scale*). Irava e Moores (2010), por sua vez, identificam como dimensões daquele conceito os recursos humanos (reputação e experiência), recursos organizacionais

(tomada de decisão e aprendizagem) e recursos de relacionamento (redes de contatos). Estas redes de contatos podem ser assimiladas pelo conceito de capital social (Bourdieu, 1980b), enquanto benefícios resultantes dos atuais e potenciais recursos à disposição da empresa familiar, advindos da teia de relacionamentos detidos por um indivíduo ou unidade social.

No contexto das famílias empresárias este capital social desenvolve-se ao longo do tempo e de gerações, sendo formado pelos valores e normas da família (Frank *et al.*, 2010: 121). Ora, supõe-se que o conceito de *familiness* – nas suas dimensões humana, organizacional e de relacionamento –, resultará dos efeitos de sinergia de todos os seus membros, contribuindo, assim, para que o todo seja superior ao somatório das partes (efeito de sinergia). Nos casos de conflito no seio da família empresária, os membros da família não pertencentes ao clã – os membros do clã serão sempre família – poderão adotar uma de três estratégias alternativas (Hirschman, 1973):

- a) Abandono (*exit*). A estratégia de saída (ou voz não verbal) da família empresária traduz-se numa rotura e manifesta o amor-próprio e a capacidade que o membro de fora do clã tem para procurar outra situação que lhe seja mais favorável, contribuindo para minimizar o conflito; traduz uma situação de não conformidade com o grupo social que é a família empresária e, a ser banal, no longo prazo poderá levar ao desaparecimento da mesma.
- b) Reivindicação (*voice*). A estratégia de voz traduz-se em qualquer tentativa de modificação dos comportamentos da família empresária, em vez de abandono da mesma. É um estádio no qual se podem fazer objeções através de petições individuais ou coletivas dos membros da família aos responsáveis. Pode manifestar-se desde tímidos murmúrios até violentos protestos organizados. A estratégia de voz tem um custo e está condicionada ao poder de negociação e influência do membro no seio da família empresária. O volume de voz aumentará à medida que diminuem as oportunidades de saída.
- c) Lealdade (*loyalty*). Pertencer à família empresária poderá representar *status*, prestígio, segurança e reconhecimento, ao nível social e político. Assim, esta estratégia permite adiar a opção de saída, em situações semiabertas, dando espaço para os mecanismos de voz se manifestarem. Logo, a estratégia de lealdade parece por de lado a estratégia de saída, ao mesmo tempo que amplia a estratégia de

voz, usando a sua capacidade de influenciar os comportamentos da família empresária.

Portanto, o conceito *familiness* compreende o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação social entre a família - acervo histórico, tradições e ciclo de vida familiar das gerações, membros da família (seus interesses individuais, competências intrínsecas e estágio de vida pessoal em que se encontram os proprietários, os gestores participantes ou os restantes membros da família) e o negócio (ciclo de vida correlacionado com o estágio das empresas, as suas estratégias globais e estruturas de mercado) (Bornholdt, 2005: 40). É por isso que as empresas familiares e as famílias empresárias possuem características que dificilmente se reproduzem em negócios não familiares, tais como: a disposição para sacrifícios pessoais e familiares em épocas de crise, a forte reputação família-empresa no mercado, a lealdade e a confiança existentes entre familiares, a procura de relacionamentos - internos e externos - mais duradouros e uma liderança mais longa e estável - o chamado "efeito família" (Dyer, 2006), os investimentos de longo prazo e a sensibilidade às questões sociais da comunidade onde a empresa familiar se insere e atua. Assim, a família empresária, enquanto tipo de organização na qual as decisões relacionadas com os seus públicos são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias, está inserida em redes sociais de pertença, nos sistemas normativos e no contexto histórico, é dinâmica, complexa e pluralista, pelo que não poderá ser compreendida na sua globalidade através da utilização de teorias únicas ou por métodos lineares, gravitando em seu redor os conceitos de motivação, confiança, poder e liderança (Randerson *et al.*, 2015). Uma família empresária não é uma família comum, pois, possui também laços societários e/ou profissionais. Uma das evoluções introduzidas, a fim de gerir a complexidade que o passar do tempo introduz na família empresária e na empresa familiar, tem sido a implementação de um sistema de órgãos de governo da família (Carlock e Ward, 2010), seja formal ou informal. É o espaço privado da família empresária, onde só os familiares com ligações à empresa familiar têm acesso e podem nele permanecer. Nas famílias empresárias - detentoras de empresas familiares - a separação entre os espaços público e privado aparece de forma clara no discurso, mas na prática é algo muito difícil de ser atingido.

A família empresária, à semelhança das grandes estruturas organizacionais, também adota princípios para organizar o seu funcionamento e lograr o seu desenvolvimento - a governabilidade familiar (Carlock e Ward, 2010; Carney, 2005: 253; Gallo *et al.*, 2009: 64-66). A estrutura de governo na empresa familiar, por seu lado, deve ter em consideração os

interesses dos sócios ou acionistas familiares a médio e longo prazo, através do crescimento e continuidade da empresa familiar e promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família empresária. Existe já uma panóplia de instrumentos (valores, cartas de ética, conselhos de família) para facilitar tal desiderato e que dão forma ao espaço privado da família empresária. Para além da preservação do património e da manutenção da harmonia familiar, trata-se de estabelecer e facilitar o diálogo entre as diferentes gerações (Gallo *et al.*, 2009: 39). Reverter o ditado "Pai rico, filho nobre e neto pobre", exige transferir para as gerações seguintes o património económico e também o legado que o acompanha e deu sentido ao que foi criado com esforço e dedicação - capital cultural (Bourdieu, 1979).

Os públicos internos da família empresária

O conceito de espaço público, hoje, refere-se a uma instância de reivindicação de poder, onde o papel da comunicação é importante, pois permite que os pontos de vista contraditórios se exponham e expliquem, e de certa maneira, se impeça a violência de um grupo ou grupos sociais sobre outro ou outros grupos sociais (Guedes, 2010). Logo, os públicos internos da família empresária são aqui entendidos como grupos de indivíduos dotados de liberdade de opinião e capacidade argumentativa com vista à obtenção de consensos (Guedes, 2010: 5): são a razão de ser dessa organização e determinam os diferentes modos de interação social entre a organização e os seus grupos de públicos. Os públicos podem ser internos, externos ou mistos, mas a maior dificuldade reside em encontrar um conceito de público ao qual se possa aplicar, de maneira lógica, as normas do relacionamento da família empresária. Para a definição de públicos da família empresária, numa perspetiva interna, no contexto deste artigo foram tidos em conta os sujeitos que se relacionam, têm interesses e objetivos diferentes nessa relação com aquele construto, com base em Murray (2001). 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), elegemos cinco tipos de públicos internos diferentes, 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 (Casillas *et al.*, 2005: 27-33; Murray, 2001: 36; Suess, 2014: 140).

Tabela 1 ▶ Públicos internos e seus interesses típicos

| Públicos internos | | Interesses típicos |
|-------------------|---|--|
| 1 | Membros da família | Vida familiar estável, perspectivas de emprego, riqueza. |
| 2 | Membros da família que são proprietários | Dividendos, liquidez, outras mordomias. |
| 3 | Membros da família que trabalham na empresa familiar | Segurança, influência da cultura familiar na remuneração, nepotismo, orientação estratégica na empresa familiar. |
| 4 | Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa familiar | Todos os interesses anteriores. |
| 5 | Membros da família, proprietários e com posição estratégica na empresa familiar | Todos os interesses anteriores, acrescidos da gestão de conflito de interesses através das relações de família, com foco no negócio e visão da empresa familiar. |

Fonte: Adaptado de Murray (2001: 37)

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 e Gallo, 2003: 15), conforme as características e aspirações de cada um desses públicos.

Membros da família

A cada momento, um indivíduo da família desempenha um só papel. Alguns destes papéis são constituídos por uma mistura de família, propriedade, negócio ou liderança, com múltiplas perspectivas e interesses (Floriani, 2012: 57; Gallo *et al.*, 2009: 43; Murray, 2001: 36). Por essa razão, todos os membros da família, quer os descendentes diretos quer os que se incorporam na família, possuem algum tipo de interesse ou preocupação com a vida e o futuro das empresas em que a família participa. Estes tipos de atuação e influência refletem-se nas relações normais existentes entre os familiares ou em eventos representativos das tradições de qualquer dinâmica familiar – almoços, casamentos, batizados, aniversários, funerais – e são do foro do seu espaço privado. A família empresária é uma entidade que detém poder e possui uma dinâmica própria, onde vínculos e relacionamentos são regidos, na sua maioria, por fatores emocionais. Assim, parece ser um equívoco querer regulá-los com fórmulas estruturadas, como se de uma empresa se tratasse (Bernhoeft e Gallo, 2003: 17), se bem que certos vínculos (por exemplo, casamentos, divórcio, paternidade) possuam também uma vertente legal que poderá influenciar a forma como a família empresária se estrutura ou irá tratar os eventuais conflitos ou divergências. Esta família possui ainda muitos rituais que lhe conferem características próprias, cujas simbologias se tornam elementos importantes para qualquer abordagem aos seus membros. Através

do percurso de vida destes membros, a família vai desdobrar-se através de uma relação multifamiliar (Murray, 2001: 36); à família de origem deverão seguir-se outras “famílias alargadas”, também com as suas próprias características. Estas últimas famílias alargadas, em algumas situações, poderão contribuir para a integração e noutras situações poderão funcionar como elemento gerador de diferenças e conflitos de interesses ou valores, devido à sua profunda diversificação, complexidade e mudança do seu sistema de poder.

Membros da família que são proprietários

Este público constitui um agrupamento mutável ao longo das gerações. Os seus interesses sofrem alterações a cada nova configuração no controlo da empresa familiar. A saída de um membro da geração de controlo, ou uma doação antecipada, geram a entrada de novos membros, os quais não podem deixar de ser considerados nos seus interesses e expectativas. As participações começam a ter proporções e pesos diferentes, dependendo da forma como elas passam a ser divididas. Mais herdeiros, mais casamentos, filhos ou separações tendem a multiplicar a complexidade do sentir e agir deste público que tem uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa familiar. Daí, a importância da preparação deste conjunto de membros para o papel de acionistas, para que cada membro que se torne proprietário possa acrescentar valor ao património herdado (Bernhoeft e Gallo, 2003: 18; Floriani, 2012: 111; Gallo *et al.*, 2009: 78).

Membros da família que trabalham na empresa familiar

Em relação aos restantes membros da família, quer os descendentes diretos quer os que a ela se agregam, constituem um grupo de público que apresenta interesses e expectativas muito próprias,

podendo levá-los a questionar-se porque estão ali: se por mérito próprio ou se por caridade familiar?

Independentemente da resposta, um profissional familiar não pode negar o seu duplo papel, devendo estar preparado para lidar com esta ambivalência. Nas relações que continuarão a existir nos diferentes eventos familiares, este público continua a manter as suas teias de relações, sendo difícil evitar a sua contaminação por alguma decisão tomada no âmbito da empresa (Bernhoeft e Gallo, 2003: 21; Floriani, 2012: 113; Gallo *et al.*, 2009: 74).

Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa familiar

A narrativa do ponto anterior, membros da família que trabalham na empresa familiar, ganha maior intensidade neste grupo de público, pois estas pessoas podem sentir-se ainda mais importantes e podem cometer o erro de confundir o seu papel de acionistas com as atribuições do cargo que ocupam. Submeter-se à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos da empresa familiar é fundamental para que os papéis não se confundam. O seu raciocínio deve ser o de acrescentar valor ao património herdado, fortalecendo a família (Bernhoeft e Gallo, 2003: 21; Floriani, 2012: 111; Gallo *et al.*, 2009: 45).

Membros da família, proprietários, com posição estratégica na empresa familiar

O poder da geração descendente do fundador advém-lhe do seu vínculo com o trabalho. A partir da segunda geração este elo dá-se por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará na sua devida proporção. Este impacto resulta do processo da sucessão na empresa familiar, consubstanciado na entrada de novos membros da família empresária e na saída de outros (Randerson *et al.*, 2015: 144). Uma clara definição da estrutura de poder através de comissões independentes será da maior importância. Tanto a família empresária como o vínculo societário exigem campos sociais distintos e competentes para lidar com questões estratégicas do capital, devendo ter-se pessoas competentes na gestão do negócio e representantes do capital devidamente preparados e legitimados no seu papel (Bernhoeft e Gallo, 2003: 23). A escolha destes profissionais deve ter em conta a sua capacitação técnica, ética, deontológica e a sua legitimidade. Reconhecer e aceitar estas capacidades irá tornar menos difíceis os relacionamentos com a família.

Interações dos públicos da família empresária

Na família empresária, o espaço público, originalmente um lugar físico comum de discussão,

foi transformado numa pluralidade de fóruns de discussão especializados, espaços públicos parciais de muitas vozes, com interesses convergentes e divergentes, que colocam exigências, articulam interesses e influenciam a formulação de políticas (Guedes, 2010: 6-7) – são as estruturas de representação da família empresária, na aceção de Gallo *et al.* (2009: 64). A arquitetura destas instâncias de mediação da família é proporcional à complexidade da família empresária, complexidade que resulta da dicotomia conflito *versus* negociação, própria de um mundo plural em saberes, onde surgem novos atores, nova argumentação e novas vozes (Guedes, 2010: 10). Estes espaços públicos e privados são microcosmos sociais que configuram novas formas de poder, demarcam modos de agir e de ser dos indivíduos, e a sua ampliação fortalece a família empresária (Guedes, 2010: 8-10). Trata-se de uma multiplicidade de públicos internos, de dimensões diferentes, que equivalem às redes de capital simbólico formado em torno de interesses especializados, afastando-se de um discurso comum (Guedes, 2010: 8).

Na sociedade moderna diferencia-se entre espaço público e espaço privado (Guedes, 2010: 2). Já não é tão frequente diferenciar entre espaço privado e espaço íntimo. Em qualquer caso, o que realmente existe são espaços que o indivíduo usa como cenários na representação que constituem as suas atuações. Estas atuações são públicas, privadas ou íntimas não em si mesmo, mas segundo o espaço em que se desenvolvem. Estes três tipos de atuações – públicas, privadas e íntimas – caracterizam-se por (Matos, 1996; Valdés, 2003):

- a) As atuações públicas são sempre observáveis (visíveis, audíveis ou outra forma de percepção);
- b) As atuações privadas poderão ser observáveis por permissão, por falta de cuidado dos atores ou por *voyeurismo* do observador;
- c) As atuações íntimas *não são* observáveis; o que se passa nesse espaço só pode ser inferido através do que o sujeito diz ou faz, inclusive com a sua inibição ou o seu silêncio.

Seguindo este raciocínio, neste artigo considera-se que a família empresária se insere nos espaços privados e íntimo. Deste modo, as suas atuações são públicas para os seus membros; são privadas, em relação aos restantes atores da sociedade, fora da família empresária. Serão íntimas quando essas relações se restringem apenas aos membros com origem no clã familiar. Por isso, os membros da família empresária deverão saber separar os seus papéis de:

- a) Membro da família – pais, irmãos, cunhados, noras, primos e outros;

- b) Acionistas – detentores de parte do capital social da empresa familiar;
- c) Executivo da empresa familiar – colaborador profissional da empresa familiar.

A não separação clara daqueles papéis poderá conduzir a problemas ou conflitos no seio da família (Floriani, 2012: 117-119). Para os diferentes grupos identificados em 3.3 – Os públicos internos da família empresária, sempre que pertençam a todos ou a algum dos âmbitos: família, propriedade, negócio, gestão e sucessão (Casillas *et al.*, 2005: 27-33; Suess, 2014: 140), os impactos sobre a empresa familiar far-se-ão sentir através de:

- a) Sobreposição entre família empresária e empresa familiar;
- b) Dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização da empresa familiar;
- c) Dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional;
- d) Dificuldades para planejar a sucessão da propriedade e da gestão da empresa familiar;
- e) Gestão do património familiar e a ineficácia dos órgãos de governo da empresa;
- f) Uma gestão inadequada da empresa familiar.

A análise das interações sociais, em nosso entender, preconizam o recurso ao modelo atores – atividades – atitudes (Nordqvist e Melin, 2010: 220-229) e aos conceitos: campo social, capital simbólico e *habitus* (Bourdieu 1971; 1978; 1986; 1989), com o intuito de permitir à família empresária disponibilizar um conjunto único de recursos à empresa familiar – recursos humanos (reputação e experiência), recursos organizacionais (tomada de decisão e aprendizagem) e recursos de relacionamento (redes de contatos), resultando num efeitos de sinergia de todos os seus membros (Irava e Moores, 2010: 138). Os atores referem-se à família empresária em si; as atividades são as ações específicas tomadas pela família empresária em relação à empresa familiar; as atitudes são as abordagens da família empresária como um todo ou por um membro individual da família empresária, nos processos da empresa familiar.

O mundo social está dividido em campos, ou seja, o mesmo modo de pensamento aplicado a universos diferentes (Bourdieu, 1989 : 59), os quais constituem lugares de competição estruturada à volta de questões específicas. Logo, o campo social é um espaço simbólico, um local empírico de socialização, um microcosmos onde ocorrem as relações entre os indivíduos, grupos e estruturas sociais, com uma dinâmica que obedece a regras, princípios e, na família empresária, enquanto campo social, tem hierarquias próprias. Todos os que nele participam detêm mais ou menos os mesmos interesses, mas

onde cada participante, individualmente, detém mais interesses próprios se ocupar uma determinada posição. Por ter as suas próprias regras, os atores que nele atuam aceitam o desafio e aí procuram sobreviver, devido aos interesses em jogo (Bourdieu, 1971). Diferentes campos que se relacionem entre si originam espaços sociais mais abrangentes, conexos e influenciáveis. O capital simbólico refere-se às diferenças de poder existentes na sociedade, com as quais algumas pessoas ou instituições podem persuadir os demais das suas ideias. Essa capacidade diz respeito ao conhecimento, prestígio ou reconhecimento e corresponde ao conjunto de rituais (etiquetas, protocolo), que fazem com que as pessoas e instituições tornem as suas mensagens e discursos mais eficazes e convincentes (Bourdieu, 1978). O *habitus*, enquanto “sistemas de atitudes regulares e replicáveis” (Bourdieu, 1980a: 88), permite perceber, sentir, fazer e pensar de uma outra maneira, interiorizada muitas das vezes de modo inconsciente, por cada indivíduo, em função da sua experiência de vida (familiar, profissional, desportiva, política ou outra) e da sua trajetória social. Logo, o *habitus* é um conhecimento adquirido e também um “haver” (Bourdieu, 1989: 61) que funciona como um conjunto coerente de modelos geradores de estratégias pessoais (Bourdieu, 1980a, 1986). Este conceito de *habitus* é importante para compreender a pré-disposição dos membros da família empresária para participarem na luta pelo poder entre detentores de poderes diferentes (competição por uma posição na família empresária), nomeadamente, a partir do capital simbólico de cada um.

Assim, um membro da família empresária – independentemente de pertencer ou não ao clã familiar – que detenha alguma capacidade empreendedora que lhe seja intrínseca, deterá uma posição específica no seio da família empresária, que lhe mudará o seu conjunto de opções em relação aos outros membros dessa família; ao mesmo tempo, aquela capacidade empreendedora intrínseca e individual, proporciona à família empresária como um todo, certos comportamentos para com a empresa familiar.

Mudanças nas características da família empresária

Em geral, no final da segunda geração da família empresária e na primeira metade da etapa da sua vida na terceira geração, o ambiente na família torna-se mais complexo, graças à presença de um número maior de ramos familiares, à entrada de cônjuges, à existência de membros da família que podem ou não trabalhar na empresa familiar, a diferentes níveis de participação no capital desta e, provavelmente, a diferentes esperanças e interesses na empresa familiar (Bernhoeft e Gallo, 2003: 15-24). Este crescimento costuma levar à

diluição da propriedade e a que os membros da família empresária tenham participações diferentes no capital da empresa familiar. Na terceira geração, é rara a empresa familiar na qual não haja algum membro que deseje ou necessite de vender parte ou a totalidade da sua participação no capital, e poucas são as empresas familiares que estabelecem formas práticas para tornar isto possível (Bernhoeft e Gallo, 2003: 104). As mudanças na família empresária afetarão a empresa familiar, seguramente; por isso, a continuidade da empresa familiar procura desenvolvimentos nos modos de informar, participar e de fazer com que as eventuais separações na família não sejam traumáticas. Por isso, a família empresária é uma instituição na qual se desenvolvem e transmitem valores éticos, tais como a solidariedade no trabalho, o respeito pela autoridade e a crença no devir (Bienaymé, 2008: 7).

Conclusões

Na família empresária, os papéis e as responsabilidades dos membros da família baseiam-se num conjunto claro de regras – umas vezes implícitas, outras vezes explícitas ou um misto de ambas. As competências empreendedoras podem ser intrínsecas aos membros do clã ou podem ser atraídas do exterior, através da incorporação de membros que as detenham. Quando, na empresa familiar, os membros estão vinculados por laços de parentesco e confundem família, empresa e património, é de esperar que as decisões sejam tomadas mais pela emoção do que pela razão. A família empresária abriga no seu seio os mesmos membros que participam na empresa familiar, portanto, é importante prestar atenção ao vínculo familiar entre os envolvidos na gestão, no seio de cada modelo de empresa. O núcleo, basicamente, é o mesmo. O que muda são os instrumentos de governo familiar que nortearão as relações dos familiares com a empresa da família e com os outros sócios, além de estabelecer quais serão os órgãos de decisão dentro do processo do governo familiar.

Numa família empresária, não deve ser o amor fraterno a determinar uma promoção. É preciso que se tenha em mente a importância de manter a ascensão aos cargos mais elevados do negócio àqueles que possuem o melhor desempenho. Portanto, qualquer definição de cargos, promoções e bonificações deverá acontecer por mérito e estar indexada aos objetivos globais definidos para a empresa familiar.

Como consequência, o objetivo final deste artigo foi o de contribuir para a definição de família empresária, a partir da teoria baseada nos recursos, e de quais as competências empreendedoras necessárias, bem como o modo como a mesma interage com os seus públicos.

As limitações de um trabalho desta natureza decorrem da não pertença do autor a uma família empresária e a sua não inserção em redes sociais potenciadoras de capital social (Zamudio *et al.*, 2014), a que se deve juntar a habitual discrição dos seus membros e a não divulgação do que se passa no seio dessas famílias. Estas atuam num espaço que além de privado, nalguns casos, ainda, será íntimo, dificultando o questionamento e análise dos seus comportamentos intrínsecos. Por estas razões, parece ainda estar todo um caminho por fazer, na procura da delimitação do conceito de família empresária, cujo pontapé de saída se tentou acionar. Move-nos a convicção de que o caminho se faz caminhando, colocando pequenos marcos ao longo do mesmo, ainda que estas marcas possam vir a ser afastadas mais tarde, por já terem cumprido a sua função.

Referências bibliográficas

- ALLOUCHE, José e Bruno Amann, (2000), "L'entreprise familiale: un état de l'art", *Finance Contrôle-Stratégie*, 3 (1), pp. 33-79.
- ALMEIDA, João Ferreira de (2013), *Desigualdades e perspectivas dos cidadãos. Portugal e a Europa*, Lisboa, Editora Mundos Sociais.
- ANTONELLO, Cláudia Simone (2005), "A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica", in Roberto Ruas, Claudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff (orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*, Porto Alegre, Bookman, pp. 12-33.
- ASTRACHAN, Joseph H.; Sabine B. Klein and Kosmas X. Smyrniotis (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, 15 (1), pp. 31-58.
- BAPTISTA, Luís Vicente (2001), "Cidade e políticas sociais de habitação: armadilhas conceptuais e metodológicas", *Cidades – Comunidades e Territórios*, 3, pp. 71-80.
- BARNEY, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BERNHOEFT, Renato e Miguel Gallo (2003), *Governança na empresa familiar*, Rio de Janeiro, Campus.
- BETTINELLI, Cristina; Alain Fayolle and Kathleen Randerson, (2014), "Family Entrepreneurship: A Developing Field", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10 (3), pp. 161-236.
- BIENAYMÉ, Alain (2008), "La famille entrepreneuriale", *2^{èmes} Journées Georges Doriot*, 15-16, Paris.
- BORNHOLDT, Werner (2005), *Governança na empresa familiar: implementação e prática*, Porto Alegre, Bookman.
- BOURDIEU, Pierre (1971), "Le marché des biens symboliques", *L'Année Sociologique*, 22, pp. 49-126.
- BOURDIEU, Pierre (1978), "Capital symbolique et classes sociales", *L'Arc* 72, pp. 13-19.

- BOURDIEU, Pierre (1979), "Les trois états du capital culturel", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 30 (30), pp. 3-6.
- BOURDIEU, Pierre (1980a), *Le sens pratique*, Les éditions de Minuit, Paris.
- BOURDIEU, Pierre (1980b), "Le capital social – Notes provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, pp. 2-3.
- BOURDIEU, Pierre (1986), "Habitus, code et codification", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 64, pp. 40-44.
- BOURDIEU, Pierre (1989), *O poder simbólico*, Difel, Lisboa.
- CARLOCK, Randel S. and John L. Ward (2010), *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, London, Palgrave Macmillan.
- CARNEY, Michael (2005), "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), pp. 249-265.
- CASILLAS, José C.; Adolfo Vásquez e Carmen Díaz (2005), *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning.
- D'ALLURA, Giorgia and Amir Erez (2009), "The Family as a Group: Implications for Governance and Organizational Performance in Family Firms", *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico*, Il contributo degli studi di organizzazione aziendale.
- DYER, W. Gibb (2006), "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance", *Family Business Review*, 19 (4), pp. 253-273.
- FAYOLLE, Alain and Lucie Bégin (2009), "Entrepreneuriat familial: croisement de deux champs issu d'un double croisement", *Management International*, 14 (1), pp. 11-23.
- FLORIANI, Oldoni Pedro (2012 [2007]), *Empresa familiar ou ... inferno familiar?*, Curitiba, Juruá Editora.
- FRANK, Hermann; Manfred Lueger; Lavinia Nosé and Daniela Suchy (2010), "The Concept of 'Familianness': Literature Review and Systems Theory-Based Reflections", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), pp. 119-130.
- GALLO, Miguel Angel; Sabine Klein; Daniela Montermerlo; Salvatore Tomaselli and Kristin Cappuyns (2009), *La empresa multigeracional: el papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- GRANT, Robert M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- GUEDES, Éllida Neiva (2010), "Espaço público contemporâneo: pluralidade de vozes e interesses", *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*, pp. 1-16.
- HABBERSHON, Timothy G. and Mary L. Williams (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12 (1), pp. 1-25.
- HABBERSHON, Timothy G.; Mary L. Williams and Ian C. Macmillan (2003), "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4), pp. 451-465.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1973 [1970]), *Saída, voz e lealdade – Reações ao declínio de firmas, organizações e estados*, São Paulo, Editora Perspectiva.
- IRAVA, Wayne J. and Ken Moores (2010), "Clarifying the Strategic Advantage of Familiness: Unbundling its Dimensions and Highlighting its Paradoxes", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), pp. 131-144.
- KLEIN, Sabine B.; Joseph H. Astrachan and Kosmas X. Smyrniotis (2005), "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), pp. 321-339.
- MACHADO, Hilka Vier (2005), "Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares", *Psicologia em Estudo*, 10 (2), pp. 317-323.
- MAN, Thomas Wing Yan (2006), "Exploring the Behavioral Patterns of Entrepreneurial Learning: A Competency Approach", *Education + Training*, 48 (5), pp. 309-321.
- MAN, Thomas Wing Yan and Theresa Lau (2000), "Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis", *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), pp. 235-254.
- MATOS, Maria Izilda Santos (1996), "Na trama urbana: do público, do privado e do íntimo", *Projeto História*, 13, pp. 129-149.
- MURRAY, Barbara (2001), "Travellers in Time: Working Toward Collaboration in Family Businesses", *Families in Business*, 1 (1), pp. 36-39.
- NORDQVIST, Mattias and Leif Melin (2010), "Entrepreneurial Families and Family Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4), pp. 211-239.
- PENROSE, Edith T. (1959 [1995]), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- RANDERSON, Kathleen; Cristina Bettinelli; Alain Fayolle and Alistair Anderson (2015), "Family Entrepreneurship as a Field of Research: Exploring its Contours and Contents", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3), pp. 143-154.
- ROSA, Maria João Valente and Paulo Chitas (2010), *Portugal: os números*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- SNELL, Robin and Agnes Lau (1994), "Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Business", *Journal of Management Development*, 13 (4), pp. 4-15.
- SUESS, Julia (2014), "Family Governance – Literature Review and the Development of a Conceptual Model", *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2), pp. 138-155.

- VALDÉS, Ernesto Garzón (2003), "Algunos comentarios sobre lo íntimo, lo privado y lo público", *Claves de Razón Práctica*, 137, pp. 14-24.
- WERNERFELT, Birger (1984), "The Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WERNERFELT, Birger (1995), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, 16 (3), pp. 171-174.
- ZAMPIER, Marcia Aparecida e Adriana Roseli Wunsch Takahashi (2011), "Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa", *Cadernos EBAPE. BR*, pp. 564-585.
- ZAMUDIO, César; Sergey Anokhin and Franz W. Kellermanns (2014), "Network Analysis: A Concise Review and Suggestions for Family Business Research", *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1), pp. 63-71.
- ZAPATERO, Maribel Rodríguez; Magdalena Rodríguez Jiménez y José Javier Rodríguez Alcaide (2012), "El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis", *Revista de Empresa Familiar*, 2 (1), pp. 45-54.

Recebido a 10/02/2016. Aceite para publicação a 28/10/2016.

Jorge Rodrigues (jjrodrigues@iscal.ipl.pt). Instituto Politécnico de Lisboa & Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Avenida Miguel Bombarda, 20, 1069-035 Lisboa, Portugal.