



XI Congresso Português de Sociologia  
*Identidades ao rubro: diferenças, pertenças e populismos num mundo efervescente*  
Lisboa, 29 a 31 de março de 2021

**Secção/Área Temática**  
**Trabalho, Organizações e Profissões**

**Empresas familiares: Desafios e dilemas de uma conceptualização**

**Caetano Nora, Nuno;** Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Campus de Gualtar 4710-057 Braga, Portugal; nunonora@hotmail.com

**Marques, Ana Paula;** Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Campus de Gualtar 4710-057 Braga, Portugal; amarques@ics.uminho.pt

**Resumo**

As empresas familiares são seguramente relevantes para o desenvolvimento da economia mundial, estimando-se que representem entre 70 e 95% do número total de empresas em qualquer parte do mundo. Segundo a Associação de Empresas Familiares calcula-se que em Portugal entre 70 a 80% das empresas sejam de natureza familiar. Estas organizações são transversais na economia, existem em todos os sectores de atividade, não se restringindo às PME, ainda que estas sejam dominantes. Igualmente, tendem a contribuir para o desenvolvimento local não só diretamente com a criação de emprego (membros não familiares e familiares), mas também através de iniciativas de promoção regional. Apesar de ser a tipologia empresarial dominante da economia nacional e internacional, o universo das empresas familiares é desconhecido em grande medida. Através de uma revisão de literatura sobre empresas familiares, persistem as dificuldades tanto na sua definição como na diferenciação face às empresas não familiares, coexistindo propostas diversas e, em muitas situações, contraditórias no esforço de identificação dos principais traços de definição e delimitação das empresas familiares das não familiares. No contexto do projeto de doutoramento “Sucessão nas empresas familiares: Reprodução ou “turning point” rumo à profissionalização” (SFRH/BD/143315/2019), é nossa intenção, nesta fase do projeto e com recurso à revisão de literatura, contribuir para a inventariação e sistematização das principais definições sobre empresa familiar, ao mesmo tempo que sinalizaremos as características específicas a partir das quais iremos nos apoiar para estudar a sucessão de segundas gerações nesta tipologia empresarial.

Palavras-chave: Empresas familiares; Definição; Diversidade; Especificidade.



## 1. Introdução

As empresas familiares são a tipologia empresarial dominante da economia nacional e internacional. Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) afirmam que entre 65 a e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Desde microempresas às internacionalmente conhecidas, como Wal-Mart ou a S. C. Johnson (Chrisman, Chua e Sharma, 2005), são organizações de matriz familiar. Estima-se que as empresas familiares representem entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da mão-de-obra e contribuindo com para 2/3 do PIB Português (Marques, 2018). Estas organizações, ao serem identificadas com um rosto (fundador) ou um nome (familiar), têm a capacidade para atrair e fixar mão-de-obra em zonas geográficas fora dos grandes centros urbanos. A título de exemplo, podemos referir o caso da empresa Delta Cafés, localizada no concelho de Campo Maior, que é responsável por empregar mais de 1/3 da população ativa do concelho.

Segundo Chrisman, Chua e Litz (2003),

A empresa familiar existe devido ao valor económico e não económico recíproco criado através da combinação de sistemas familiares e empresariais. Por outras palavras, a confluência dos dois sistemas conduz a capacidades de ‘família’ difíceis de duplicar que tornam a empresa familiar particularmente adequada para sobreviver e crescer (p.444).

Neste sentido, as empresas familiares possuem, por um lado, um conjunto de características próprias que as tornam mais resilientes e capazes de superarem as adversidades, (Amann & Jaussaud, 2012; Andres, 2008; Institute for Family Business, 2019; Vieira, 2014). No entanto, e apesar da importância desta tipologia organizacional e do seu aparente sucesso empresarial, para além dos desafios que todas as empresas tem de enfrentar, numa economia cada vez mais feroz e global, as empresas familiares enfrentam ainda adversidades recorrentes da sua essência familiar.

A relevância das empresas familiares no contexto económico e social não é materializada no conhecimento existente acerca destas organizações. Apesar dos inúmeros estudos realizados, nas últimas quatro décadas, a definição de empresas familiar não é consensual, condicionando desta forma, a existência de um quadro teórico estável acerca desta tipologia empresarial. A explicação para este facto resulta da própria heterogeneidade das empresas familiares, e também pode ser explicada pela

forma como os diferentes pesquisadores tem levado a cabo a suas investigações. Ao consultar a literatura, encontramos muita dificuldade na delimitação e validação da sua definição, pois são apresentadas variadas definições, muitas vezes até contraditórias, para caracterizar as empresas familiares. Segundo Dery, Dupuis, Hugron e Émond-Péloquin (1993) existem tantas definições quanto o número de pesquisadores. A falta de um conceito amplamente aceite para as empresas familiares, torna praticamente impossível a generalização de resultados obtidos, talvez devido a esse facto a maior parte das pesquisas existentes sejam referentes a estudos de caso ou de frações de determinados setores económicos.

O objetivo deste ensaio é revisitar a literatura especializada, consultando os autores que se debruçam sobre o tema na esperança de encontrar um fio condutor entre diferentes perspetivas que permitam a construção de um conceito de empresa familiar e de parâmetros que conduzam a posterior pesquisa de campo.

## **2. Materiais e método**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que teve início em janeiro 2020. Optamos por começar lendo alguns livros referenciados no tema ao mesmo tempo que pesquisamos teses e dissertações escritas em língua portuguesa, para tal recorremos à plataforma RENATES – Registo Nacional de Teses e Dissertações e ao portal Domínio Publico do Governo Brasileiro. Consultamos, também, a biblioteca eletrônica científica *SciELO*, esta pesquisa inicial deu nos uma visão geral sobre o conhecimento produzido à cerca das empresas familiares, abrindo-nos portas a novos autores e expandindo a nossa pesquisa a outras línguas que não apenas a portuguesa. A partir desta fase, procuramos refinar a nossa busca utilizando fundamentalmente a base de dados de citações e resumos Scopus, JSTOR e a biblioteca *online* b-on. Utilizamos os descritores: Empresa familiar, conceito e definição. Inicialmente, fez-se a leitura dos resumos para verificar a pertinência face ao objeto estudado, e posteriormente, a leitura dos artigos na integra. Para organização da informação bibliográfica utilizou-se o programa informático de acesso livre *Mendeley*. Como foi referido anteriormente, existe um vasto número de definições para a empresa familiar, mais do que as elencar todas, procuramos convocar pesquisadores que contribuíssem especificamente para alcançar um consenso em torno do conceito de empresa familiar, mas também como diferenciar uma empresa familiar

de uma não familiar; ou mesmo ainda, quais as principais características de uma empresa familiar.

### 3. As definições: revisão conceptual

O envolvimento da família no negócio confere algo de único e não partilhado com as empresas não familiares que alguns pesquisadores identificam como aparente explicação para sucesso destas organizações familiares (Blackburn, Mille, & Rice (1968). Nesse sentido Stewart e Hitt (2011) apresentam uma síntese das diferenças entre as empresas familiares e não familiares (cf. Tabela 1).

**Tabela 1 - Dicotomias estereotipadas de empresas familiares e não familiares.**

	Empresas Não Familiares	Empresas Familiares	Referências
Propriedade	Dispersa, sem parentesco.	Concentrada, baseada no parentesco.	Achamd, Rusmin, Neilson & Tower (2009)
Liderança	Elevados níveis de turnover dentro do mesmo mercado de trabalho;	Enraizada, muito tempo de posse;	Oswald, Muse & Rutherford (2009)
	A sucessão acontece tendo em consideração um grande número de indivíduos;	Treino on the job;	
	Formalmente educada.	Sucessão pelo grau de parentesco.	Jorissen, Laveren, Martens & Reheul (2005)
Carreiras	Objetivos de carreira a curto prazo;	Objetivos de carreira a longo prazo;	Galamos (2010)
	Gestores assalariados.	Membros da família.	Benedict (1968)
Gestão	Delegação por profissionais;	Autocrática;	Greenhalgh (1994)
		Intuitiva e Emocional;	Zellweger & Astrachan (2008)
	Analítica, racional, inovadora e formalizada.	Inovação orgânica, acomodação mútua.	Morck & Yeung (2003)
			Zhang & Ma (2009)
Administração	Gestão e propriedade separados;	Gestão e propriedade unidos;	Sirmon, Arregle, Hitt & Webb (2008)
	Influências externas;	Dominância interna;	Parada, Nordqvist & Gimero (2010)
	Transparência, informação divulgada.	Opacidade, informação pouco divulgada.	Gedajlovic, Lubatkin & Schulze (2004)

Fonte: (Stewart & Hitt, p.3, 2011)

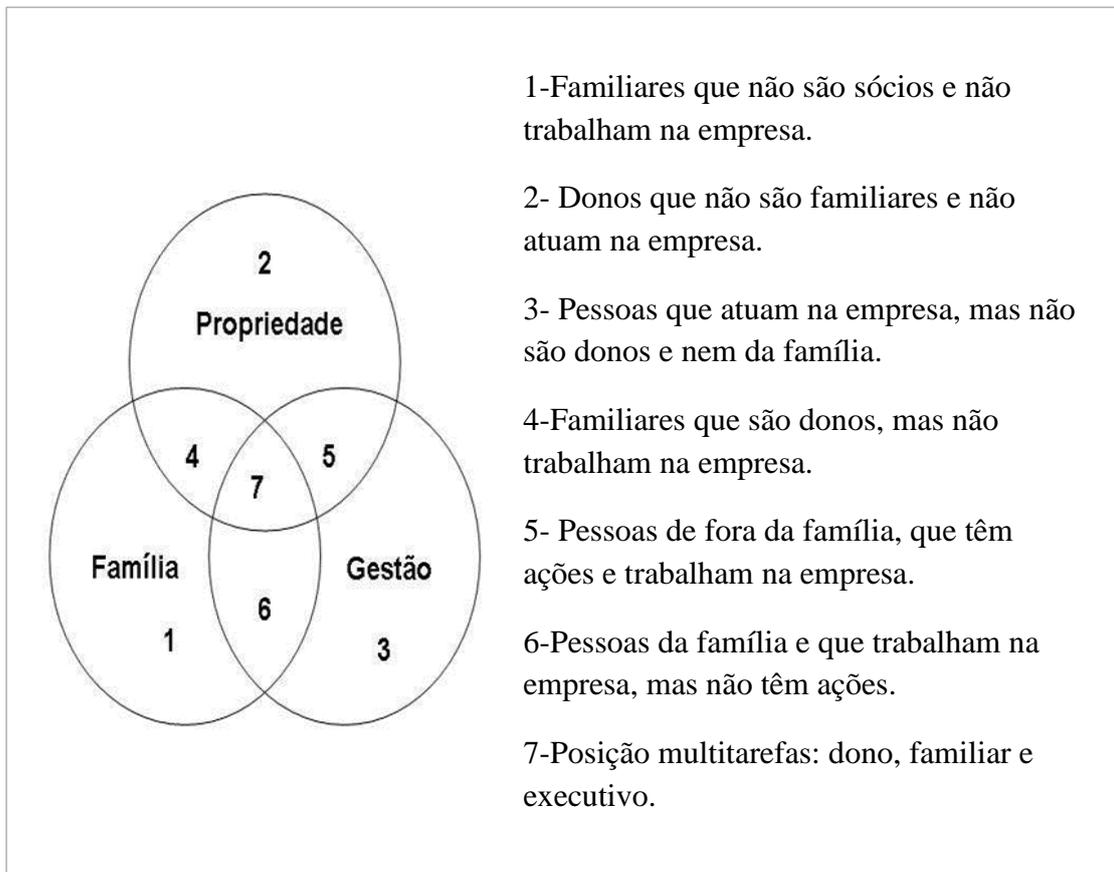
Esta dicotomia existente entre empresas familiares e não familiares tem servido como forma de caracterizar as empresas familiares, ou seja, elas são descritas tendo em conta as diferenças que apresentam em relação às empresas não familiares. Contrariamente a esta forma de definição, Astrachan et al. (2002), Klein et al. (2005) e Shanker e Astrachan, (1996) defendem que quando a dicotomia entre empresas familiares versus empresas não familiares não é nítida, isto é, as diferenças entre os dois tipos de organização não são acentuadas, criam mais problemas do que pretendem resolver. Os autores propõem a utilização de uma escala contínua que meça o nível de envolvimento da família. A sua categorização em três níveis varia de ampla (pouco envolvimento direto da família), a intermediária (algum envolvimento da família), a restrita (muito envolvimento da família). Os autores designam esta escala por F-PEC que pretende medir o envolvimento familiar recorrendo às subescalas, poder, experiência e cultura.

Uma das particularidades das empresas familiares que gera consenso nos estudiosos desta temática é a avançada por Davis (1982)

As políticas e direção estão sujeitas à influência significativa de uma ou mais unidades familiares. Essa influência é exercida através do controlo e algumas vezes através da participação de alguns familiares na administração. É essa interação de dois sistemas de organização, família e empresa, que estabelece a característica básica da empresa familiar e define a sua singularidade (p.131).

Os estudos entretanto realizados depreendem que muitas das contrariedades das organizações familiares acontecem principalmente a partir da segunda ou terceira geração e estão relacionadas com os conflitos entre o controlo do capital e o controlo da gestão. Surge, assim, o modelo conceptual que tem inspirado vários autores, desenvolvido por Davis e Tagiuri (1989). Os autores utilizam o modelo de três círculos, fortalecendo o argumento de que muitos dos mais importantes impasses enfrentados pelas empresas familiares estão mais relacionados com a diferença entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo. Assim, o modelo de três círculos enfatiza os três subsistemas existentes na empresa familiar: família, propriedade e gestão.

**Figura 1– Modelo dos três círculos de uma empresa familiar**



Fonte: (Gersick *et al*, 1997, p.6 ).

Entre os vários estudos e pesquisadores que analisamos encontramos aqueles que apresentam definições mais amplas e inclusivas e aqueles que apresentam um conceito mais específico e exclusivo. A maioria das definições do que deve ser considerado empresa familiar centra-se no grau de participação na propriedade e na gestão, sendo que alguns investigadores exigem que estas organizações tenham passado pelo menos por um processo de sucessão, para as considerarem empresas familiares.

Um dos primeiros autores a apresentar uma definição para estas empresas foi Donnelley (1967), considerando a empresa familiar quando esta “tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família (p. 161).

Podemos verificar que este autor recorre ao critério da sucessão para definir as empresas que possam ser consideradas familiares. Inúmeros autores seguem a

mesma linha de pensamento (Grzybovski & Tedesco, 1998; Lodi, 1987; Neto, 1998; Ussman, 1996). A utilização do indicador sucessão como argumento suficiente para excluir uma organização de ser catalogada de empresa familiar tem contribuído para a principal divergência entre pesquisadores que estudam esta temática. Compreende-se que seja dada relevância à questão da sucessão, na medida que a transição geracional é talvez o marco mais difícil e importante a ser ultrapassado na história destas organizações e que cunha o compromisso de a empresa manter-se como uma organização familiar. No entanto, esta conceptualização, para além de ser bastante restritiva, excluindo todas as organizações de primeira geração, que são a maioria das empresas familiares, desvia-se, no nosso entender, do objetivo inicial da própria conceptualização, nomeadamente entender e explicar o que torna a organização familiar singular e diferente da empresa não familiar. Seria um erro crasso deixar de fora, à partida das investigações, empresas que ainda estão na primeira geração, mas que têm todas as particularidades de uma empresa familiar, agem como uma organização familiar e têm a intensão de manter a empresa ligada à família.

Numa revisão a 250 artigos (Chua *et al.*, 1999), após excluírem os conceitos que não definiam explicitamente as empresas familiares, aqueles em que uma definição tinha sido repetida e aqueles que não tentavam diferenciar as empresas familiares das não familiares. Os autores elaboraram uma lista de 21 definições centradas no grau ou natureza do envolvimento familiar.

Os pesquisadores ressaltam que a maioria das definições não fazem distinção entre governação e gestão. Algumas dessas definições requerem o controle da propriedade ou a gestão familiar enquanto outros requerem ambos. Assim, as definições de empresa familiares com base na propriedade e na gestão revistas pelos autores incluem três combinações qualificadas de propriedade e gestão. Estas são: (A) propriedade familiar e gestão familiar; (B) propriedade familiar, mas não gestão familiar; (C) gestão familiar, mas não propriedade familiar, mas não propriedade familiar. A este respeito Chua *et al.* (1999) referem que o que torna o negócio familiar único é o envolvimento da família.

Os autores defendem a distinção entre definições teóricas das operacionais, na medida em que a grande maioria das definições que encontra na literatura são de natureza operacional. A partir deste compromisso propõem uma definição teórica

que identifique a essência distinguindo empresas familiares das outras organizações, usando “uma definição teórica baseada no comportamento como a essência de uma empresa familiar” (Chua *et al.*, 1999, p. 19).

O pressuposto subjacente à abordagem de componentes é que o envolvimento familiar é condição suficiente para que uma empresa seja classificada como uma empresa familiar. Pesquisadores e profissionais tendem a ter fortes convicções sobre a combinação do envolvimento familiar na propriedade, governança e gestão, que servem para diferenciar as empresas familiares das não familiares.

A abordagem da essência visa compreender a distinção comportamental das empresas familiares das suas congêneres não familiares. Nesta perspectiva, os componentes do envolvimento da família no negócio são considerados uma condição necessária, mas insuficiente para definir uma empresa familiar. Em vez disso, é a combinação do envolvimento familiar no negócio com formas distintas de comportamento, tais como a intenção de continuar uma empresa através de gerações de controlo familiar, ou criar riqueza financeira, social ou emocional para a família que controla a empresa, que distingue a empresa familiar de outras (Harms, 2014; Pérez & Colli, 2010).

Na perspectiva de Sharma & Chrisman, (1999), as definições amplas são preferíveis às restritas, na medida em que são menos suscetíveis de excluir problemas, questões ou organizações que poderão se revelar potencialmente interessantes. A utilização de conceitos amplos reduz a probabilidade que estes venham a ficar desatualizados. Além disso

as definições amplas são mais receptivas, e mais resilientes, à descoberta e classificação de populações e subpopulações únicas de empresas e eventos, uma vez que evitam decisões prematuras ou arbitrárias sobre as variáveis que delimitam um grupo a partir de outro (Sharma & Chrisman, 1999, p.1).

Sintetizando, para Chrisman *et al.*, (2005), Chua *et al.*, (1999) e Sharma e Chrisman, (1999) um conceito que defina as empresas familiares deve ser amplo e inclusivo, partir de uma base teórica que capte a essência do comportamento singular que distingue as empresas familiares das não familiares. Embora os componentes do envolvimento familiar possam ser utilizados operacionalmente para delinear uma população para estudo, deve ser feita uma distinção adicional dentro

da população entre aqueles que têm a essência de uma empresa familiar e aqueles que não a têm. Os autores propõem a seguinte definição

A empresa familiar é uma empresa governada e/ou gerida com a intenção de moldar e prosseguir a visão da empresa detida por uma coligação dominante controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias de uma forma potencialmente sustentável entre gerações da família ou famílias (Chua *et al.*, 1999, p. 25).

Também Gorgati (2000) refere que um elemento considerável a ser observado é o facto de a empresa, em muitos casos, senão em todos eles, ser fruto de um empreendimento pessoal que, ao progredir, se torna mais complexo, criando a necessidade de contratação de novos colaboradores, que são recrutados na própria família por usufruírem da confiança do fundador.

Posteriormente, Harms (2014) efetuou uma revisão a 267 artigos de periódicos com intenção de sistematizar as definições de empresa familiar. O autor efetuou uma análise aos artigos selecionados categorizando-os nos seguintes clusters:

1. Cluster constituído por definições que seguem uma abordagem de componentes e definições que optam por uma abordagem de essência (25 artigos).
2. Cluster que agrupa as definições que usam uma escala F-PEC/ Família (24 artigos).
3. Cluster constituído por definições com orientação empírica (21 artigos).
4. Cluster que agrupa outras definições (42 artigos).
5. Cluster composto por abordagens de definição autodesenvolvida (68 artigos).
6. Cluster sem definição explícita (87 artigos).

Através da revisão bibliográfica efetuada pelo autor podemos comprovar a diversidade de definições existentes para empresa familiar, assim como a dissonância conceptual que se verifica entre pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento cada vez mais são atraídos pelo tema das empresas familiares. Uma análise que o autor efetua consiste em identificar quais as problemáticas que recebem mais atenção por parte dos pesquisadores. O autor agrupa as publicações pesquisadas nos seguintes grupos:

- Performance, 151 artigos.
- Estratégia, 87 artigos.
- Impacto social e económico, 40 artigos.
- Governança, 142 artigos.
- Sucessão, 31, artigos.
- Papel da família, 104 artigos.
- Dinâmicas familiares, 69 artigos.
- Outros, 13 artigos.
- Não especificado, 6 artigos.

Na esteira dos seguintes autores (Chrisman et al., 2005; Chua *et al.*, 1999; Sharma & Chrisman, 1999), Harms (2014), importa salientar a necessidade da existência de uma definição amplamente aceite para a empresa familiar, que resultaria em uma compreensão mais profunda da singularidade destas organizações, a realização de estudos comparativos mais confiáveis, bem como uma abordagem interdisciplinar das empresas familiares. No entanto, (Harms, 2014, p. 301) refere que

Análises comparativas, especialmente em um contexto internacional, podem exigir uma forte discussão sob influência de aspectos culturais nas características da empresa familiar e sua definição. Outro fator que justifica a aplicação heterogênea das definições das empresas familiares pode ser a diferenciação do termo “família” que a maioria dos pesquisadores não abordou em seus estudos.

Assim, apesar de defender a necessidade de um consenso na definição de empresa familiar, Harms (2014) salienta que existem especificidades que têm de ser levadas em conta, culturas nacionais e organizacionais, diferentes legislações e diferentes interpretações do conceito de família, pelo que estas devem ser amplamente descritas nas investigações realizadas e principalmente acauteladas em estudos comparativos de diferentes realidades.

Mais recentemente, Ferramosca e Ghio (2018) efetuam uma revisão literária, onde à luz da abordagem dos componentes e da essência focam especificamente as definições de empresa familiar. Os pesquisadores debruçam-se sobre 180 diferentes definições para empresas familiares e organizaram-nas em uma tabela de acordo com três critérios principais: a) Percentagem de propriedade detida pela família; b)

Membros da família em posições de gestão e controle; e c) Fases geracionais das empresas familiares. O cruzamento destes três critérios dá origem a outros quatro grupos de empresas familiares, “provando a teoricamente a multidimensionalidade do fenómeno” (Ferramosca & Ghio, 2018). Com base na tabela dos autores e por não ser exequível apresentar as 180 definições, expomos seguidamente sete exemplos da tabela original dos pesquisadores.

- A letra C na coluna 4 refere-se à abordagem dos componentes, enquanto a letra E se refere à abordagem da essência.
- Os números na coluna 5 referem-se ao grupo diversificado de definições com base na abordagem dos componentes;
  - 1) refere-se ao grupo de definições baseadas exclusivamente nos critérios de propriedade;
  - 2) refere-se às definições baseadas nos cargos de gestão e controlo detidos pelos membros da família;
  - 3) refere-se às definições baseadas na fase geracional da empresa familiar;
  - 4) refere-se ao grupo de definições que se baseiam tanto na propriedade como nos requisitos de gestão e controlo;
  - 5) refere-se às definições baseadas tanto em critérios de propriedade como de fase geracional;
  - 6) refere-se às definições baseadas nas posições de gestão e controlo e nos requisitos da fase geracional;
  - 7) refere-se ao grupo de definições que requerem todos os critérios, ou seja, propriedade, gestão e controlo e fase geracional (Ferramosca & Ghio, 2018).

**Tabela 2 - Definição de empresa familiar**

Autor(s) Ano	Jornal	Uma empresa é considerada familiar quando	Região/País	Abordagem	Grupo: C-abordagem
Donnelley (1964)	HBR	Há o envolvimento de pelo menos 2 gerações de uma família e quando esse envolvimento gera uma influência mútua sobre a política e sobre os interesses e objetivos da família.	n.a.	C/E	3
Barry (1975)	JGM	Uma empresa é definida FF quando, na prática, é controlada pelos membros de uma única família.		C	1
Ward (1987)	Book	Será transmitido para a próxima geração da família para gerir e controlar.		C	7
Bloom and Van Reenen (2007)	QJE	(1) A família é o maior acionista e todos os membros são de segunda geração ou mais; (2) A família é o maior acionista com mais um CEO da família; (3) A família é o maior acionista com mais um CEO da família selecionado como o filho mais velho do sexo masculino.	U.S., Reino Unido, França, Alemanha	C	5 ou 4 ou outro
Sciascia and Mazzola (2008)	FBR	A família está envolvida na propriedade (percentagem do capital da empresa detida pela família proprietária) ou está envolvida na gestão (percentagem dos gestores de uma empresa que também são membros da família).	Itália	C	1 ou 2 ou 4
Sorenson <i>et al.</i> (2009)	FBR	É possível discernir o "ponto de vista familiar" que deriva de (a) diálogo colaborativo, que ajuda a desenvolver a concordância com as normas éticas; (b) normas éticas que ajudam ainda mais a cultivar; e (c) capital social familiar.	U.S.	E	Outro
Cucculelli and Micucci (2008)	JCF	O fundador da empresa respondeu que alguns de seus herdeiros estavam trabalhando na empresa, e quando o fundador não estava mais administrando a empresa eles responderam que a atual gerência são seus herdeiros.	Itália	C	6

Elaboração própria tendo como fonte (Ferramosca &amp; Ghio, 2018)

#### **4. Alguns contributos nacionais**

Em Portugal, as investigações produzidas também não têm sido consensuais em relação à definição de empresa familiar. Para Ana Maria Ussman (2004, p.21), a empresa familiar é “[...] aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo ser uma ou mais famílias a formar tal grupo ). Já Antónia Pedrosa de Lima (1999) entende que o conceito de empresas familiares serve para classificar pequenas ou grandes organizações familiares na medida em que “elas foram fundadas por um membro da família que, desde então, tem mantido a maioria das acções e o controlo dos conselhos de administração”(Lima, 1999, p. 87). De um ponto de vista sociológico, o subsistema família ganha igual relevância ao subsistema empresa

As relações entre família e empresa não se circunscrevem apenas à propriedade: envolvem igualmente aspectos como, entre outros, a direcção das empresas e o trabalho de familiares na organização, a auferição de rendimentos e as articulações da actividade empresarial com a vida doméstica, as trajetórias profissionais e a formação de disposições empresariais, a transmissão de recursos e a sucessão dos dirigentes, o entrelaçamento da estratégias familiares e estratégias empresariais.” (Guerreiro, 1996, p. 30).

Também Rodrigues (2016), segue esta linha de pensamento, como podemos ver a seguir, o subsistema família ganha mais relevo, segundo a autora

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. Assim, referimo-nos à família como uma instituição ou estrutura social, a qual resulta da sobreposição dos construtos de família alargada, de empresa familiar e da capacidade empreendedora dos seus membros Rodrigues, 2016, p. 55).

A complexidade de encontrar um consenso para a definição de empresa familiar verifica-se não só na literatura, mas também no mundo empresarial, justamente com a

enorme relevância que estas organizações têm para a economia europeia. O que levou a comissão europeia numa tentativa de uniformizar o conceito de empresa familiar a definisse como

- a) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundadores(s) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos;
- b) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos;
- c) Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar está formalmente envolvido na gestão da empresa;
- d) A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuíram pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota de capital” (European Commission, 2009, p. 9).

Apesar de existirem pesquisadores que optam por não utilizar o conceito proposto pela Comissão Europeia, sinalizamos que vários outros (Xavier & Lemos, 2018; Marques, 2018; Nora, 2018) pesquisadores de diferentes áreas de estudo, percebem a necessidade de estabilização de uma definição para empresa familiar e elegem a sugestão da Comissão Europeia.

## **5. Conclusões finais**

Revimos a literatura, procurando uma definição para empresa familiar que nos permita avançar para o terreno com o nosso objeto de estudo perfeitamente delimitado. Mais do que enumerar todas as diferentes definições de empresas familiares que encontramos, recorreremos a pesquisadores que consideramos terem feito um grande esforço para consolidar o quadro teórico da temática acerca das empresas familiares.

A um nível particular, e apesar da nossa convicção teórica estar mais perto das posições avançadas por vários autores (*cf., por exemplo, Chrisman et al., 2005; Chua et al., 1999; Sharma & Chrisman, 1999*), consideramos que a existência de uma definição

consensual para as organizações familiares permitirá efetuar mais estudos extensivos e comparativos deste tipo de empresas. Por sua vez, um quadro teórico estabilizado trará uma maior visibilidade as estas organizações. Desta forma, utilizaremos a proposta de definição da Comissão Europeia (2009) para empresa familiar, todavia, estaremos atentos às sugestões da necessidade de um enquadramento destas organizações nos contextos culturais nacionais e organizacionais que estão inseridas (Harms, 2014), e, como não poderia deixar de ser, como pesquisadores na área da Sociologia daremos particular destaque às especificidades de cada família estudada.

### **Agradecimentos**

Financiamento nacional pela FCT, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito da bolsa de doutoramento SFRH/BD/143315/2019), de Nuno Filipe Ferreirinha Caetano Nora.

### **Notas**

Por decisão pessoal, o autor escreveu este texto segundo as normas do novo acordo ortográfico.

### **Bibliografia**

- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203–223. <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance-An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Blackburn, R. M., Miller, E. J., & Rice, A. K. (1968). Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries. *The Economic Journal*, 78(312), 937. <https://doi.org/10.2307/2229204>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*.  
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Davis, J. A. (1982). *The influence of life-stage on father-son work relationship in family companies*. Unpublished doctoral dissertation. Harvard Business School.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>
- Dery, R. Dupuis, J.P., Hugron, P. & Émond-Péloquin, L. (1993). *La variété des entreprises familiales : constructions théoriques et typologique*. (Cahier de recherche no. GREF093-08). Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HRC.
- Ferramosca, S., & Ghio, A. (2018). The family business. In *Contributions to Management Science*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73588-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73588-7_2)
- Gersick K., Davis, J., Hampton, M., Lansberg, I. (1997). Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business. In *Harvard Business School Press* (Vol. 34, Issue 08). American Library Association. <https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>
- Gorgati, V. (2000). *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios*. (Dissertação Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Grzybowski, D., & Tedesco, J. C. (1998). Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e Racionalidades em Conflito. *Teoria e Evidência Econômica*, 6(11), 37–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.5335/rtee.v6i11.4785>
- Guerreiro, M. das D. (1996). *Famílias na Actividade Empresarial: PME em Portugal*. Celta Editora.
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314.  
<https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Institute for Family Business. (2019). The UK Family Business Sector. *Institute for*

*Family Business*, November, 60.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 321–339.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>

Lima, M. A. P. de. (1999). *GRANDES FAMÍLIAS GRANDES EMPRESAS, Ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa* [Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal].

<https://revistas.ufpr.br/nep/article/view/46987/28180>

Lobo Xavier, M., & Lemos, C. e. (2018). *Pacto sucessório renunciativo na “partilha em vida”: a sua importância na sucessão familiar da empresa*. In *Roadmap para empresas familiares: Mapeamento, profissionalização e inovação*. Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho.

Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. Pioneira.

Marques, A. P. (2018). *Empresas Familiares da Região Norte. Mapeamento, Retratos e Testemunhos*. Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade do Minho. <https://doi.org/10.21814/1822.55802>

Neto, D. R. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. CL-A Cultural.

Nora, N. (2018). Empresas Familiares – Por uma definição consensual. In A. P. Marques (Ed.), *Roadmap para empresas familiares: Mapeamento, profissionalização e inovação* (pp. 281–296). Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho (CICS-UMinho).

Pérez, P. F., & Colli, A. (2010). The Endurance of family businesses: A global overview. In *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848>

Rodrigues, J. (2016). Família empresária e competências empreendedoras. *Forum Sociológico*, II(29), 53–63. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1497>

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy- a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues

- in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 23(3), 11–28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2011). *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms*. 25(1)(May 2014), 58/86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.
- USSMAN, A. M. (1996). As empresas familiares - Características e problemática. *Estudos de Gestão, III*((1)), 19–26.  
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9872/1/eg-amu-1996.pdf>
- Vieira, E. S. (2014). Corporate Risk in Family Businesses Under Economic Crisis. *Innovar*, 24(53), 61–73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43909>