



GOVERNABILIDADE NA FAMÍLIA EMPRESÁRIAⁱ

Jorge Rodriguesⁱⁱ

ISCAL, Instituto Politécnico de Lisboa,
Portugal

Resumo:

O artigo pretende estabelecer o estado da arte da governabilidade na família empresária. Ao rever a literatura pertinente sobre o campo família empresária contribui-se para a construção de conhecimento organizado e estruturado, para compreender melhor os conceitos subjacentes. Prosseguiu-se uma estratégia de investigação exploratória a qual se socorreu da “teoria da prática” de Bourdieu, para que surja uma visão inovadora do que se passa no campo em análise. Este é um tema complexo e multifacetado que pretende equilibrar os poderes soberano, executivo e de fiscalização, entre a família empresária e o negócio de família. Aquele equilíbrio depende dos estádios de desenvolvimento da família e envolve as estruturas, os processos e políticas que lhe dão forma. Como principais contributos aponta-se para um conjunto de questões centradas nos relacionamentos dos vários membros da família empresária e o modo como esta está comprometida e envolvida no sucesso do negócio a longo prazo. Estas questões destinam-se a ser incluídas num modelo integrador de governabilidade, suficientemente genérico e abrangente para que possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária.

JEL: D21, D23, G30, L14, L20

Palavras-chave: família empresária, governabilidade na família empresária, negócio de família, relações de poder

Abstract:

This article aims to establish the state of the art of governability in the family business through a literature review. Carrying out an exploratory research strategy of the field of family firms and family business, based on Bourdieu's "theory of practice", it enabled us to better understand the conceptualizations of family business, its underlying concepts and or assumptions, and hence contribute to the construction of organized and structured knowledge in this field. This is a complex and multifaceted theme that aims to balance the sovereign, executive and supervisory powers between the family business and with

ⁱ GOVERNABILITY IN THE FAMILY BUSINESSES

ⁱⁱ Correspondence: email jjmr@netcabo.pt, jjrodrigues@iscal.ipl.pt

your own business. Some of our main contributions are: that balance depends on the stages of family development and it involves the structures, processes and policies that shape it, the effect of the relationships of the several members of the family business, and its commitment and involvement in the success of the business in the long-term success. These issues are intended to be included in an integrative model of governability, sufficiently generic and comprehensive so that it can be applied to any type of business family.

Keywords: family businesses, family governance, family firm, power relations

1. Introduction

Os negócios de família representam cerca de dois terços da economia mundial, com cerca de 70-95 % da riqueza gerada e 50-80 % do emprego (De Massis *et al.*, 2018). A gestão dos relacionamentos e das interações entre a família proprietária e desta com os seus negócios é entendida como governabilidade na família empresária. Este é um tema relativamente recente, multifacetado e complexo, que surge fragmentado e descritivo, focando-se em tópicos específicos, abordados pelas óticas da teoria da agência, teoria dos recursos da firma, *stewardship theory*, riqueza sócio emocional, teoria dos constrangimentos ou teoria institucional (Siebels *et Knyphausen-Aufseß*, 2012; Kaur *et Singh*, 2018; Combs *et al.*, 2020). Falta, por conseguinte, uma definição consensual e unanimemente aceite do conceito (Siebels *et Knyphausen-Aufseß*, 2012). A gestão eficaz daquelas relações gera a necessidade da existência de estruturas e processos reconhecidos, sendo importante entender também qual a influência que os valores, a confiança e a integridade das famílias exercem sobre aqueles (Sarbah *et Xiao*, 2015; Howorth *et Kemp*, 2019). A falta de conhecimento das características e particularidades deste sistema de relações origina um processo involuntário de confusões (Harms, 2014), podendo desencadear uma paulatina perda de competitividade dos negócios e chegar a um momento, em que, sob a propriedade da família, o mesmo já não seja viável, com a consequente perda de património ou mesmo uma deterioração das relações entre familiares (Morck *et Yeung*, 2010; Gersick *et al.*, 1997). Os empresários que desejam manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte devem promover um processo de mudança transparente na família empresária (Kaur *et Singh*, 2018; Umans *et al.*, 2020). Este processo de mudança é paulatino e estruturado, de longo prazo (Lumpkin *et Brihgam*, 2011) e inclui a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de atividades que procuram (Suess, 2014):

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

Como consequência destas atividades, a harmonia na família empresária (Gallo *et al.*, 2009; Morck *et al.*, 2010) poderá disponibilizar um conjunto único de recursos ao negócio de família (Habbershon *et al.*, 1999), de efeitos favoráveis, como capital financeiro, capital intelectual, trabalho, cultura, relacionamentos de longo prazo e confiança, que proporcionam uma comunicação mais fácil, uma maior rapidez na tomada de decisão, maior criatividade, inovação e flexibilidade, mas também de efeitos perniciosos para o desempenho do negócio de família, como o altruísmo, o nepotismo, o ciúme – a incompetência honesta (Hendry, 2002) – ou o enraizamento dos membros da família (Siebels *et al.*, Knyphausen-Aufseß, 2012; Kaur *et al.*, 2018). Uma família empresária não é uma família comum, pois possui também laços societários e/ou profissionais. A sobrevivência da família empresária no longo prazo requer não só uma política apropriada de consumo e investimento dos seus recursos, mas também o reforço constante dos valores morais responsáveis pela criação de riqueza da família nas gerações anteriores (Porfírio *et al.*, 2020). Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais sobre a família empresária oscilam entre conceitos cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura *naïfs*, tornando-os questionáveis (Gallo *et al.*, 2009), a opção metodológica para este artigo, de natureza exploratória, assenta na análise de literatura sobre temas relacionados com a família empresária (Gioia *et al.*, 2013), procurando captar o conceito de governabilidade nessa família, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado (Siebels *et al.*, Knyphausen-Aufseß, 2012) e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo *et al.*, 2009). Pessoa (1926) apela a uma abordagem sistémica ao escrever: “*Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria*”. Fazer investigação não é resolver problemas; é saber definir um problema! Resolver problemas é uma questão técnica enquanto investigar é saber fazer a pergunta certa.

Deste modo, o objetivo principal do artigo consiste em: 1) Obter o “*state of art*” da governabilidade na família empresária; 2) Propor uma dimensão de governo da família empresária suficientemente genérica e abrangente que possa ser aplicada a qualquer tipo de família empresária; 3) Que essa proposta possa ser confirmada ou rejeitada por outros investigadores; 4) Que ajude a perceber os riscos e oportunidades que a família empresária gera na sociedade e a sua capacidade de dialogar com a mesma.

A estrutura do artigo começa com esta apresentação do problema da governabilidade na família empresária, seguindo-se de imediato a apresentação dos conceitos *governance* e família empresária. O ponto dois apresenta o governo da família empresária, seu âmbito, funcionamento, estruturas e especificidades. Seguem-se os contributos e, por fim uma Nota Final, as limitações do trabalho e pistas para a investigação futura.

2. Conceitos de *governance* e família empresária

O conceito de poder na família empresária tem uma significação complexa e ambígua. O poder deriva da capacidade de um indivíduo influenciar o comportamento de outro ou outros, o que lhe atribui força, devido a essa aptidão que lhe permite influenciar o

comportamento de outros. São as relações de poder institucionalizado (Foucault, 2009) ou a dominação – ordem dirigida a alguém que, presume-se, deva cumpri-la (Weber, 2004). No contexto da família empresária a noção de poder cede espaço ao “governo” ou *governance*, pois esta última noção parece ser muito mais operatória que aquela (Foucault, 2009). Não se trata do poder jurídico ou físico mas do poder simbólico, enquanto poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem (Bourdieu, 1989).

A *corporation*, palavra de origem latina criada no Séc. XVII refere-se a uma pessoa ou organismo e expressa um conjunto amplo de recursos mobilizados a favor da criação de riqueza para a comunidade, sob o comando de uma só pessoa ou família (Morck *et* Yeung, 2010). Logo, por analogia, inclui-se aqui a família empresária, enquanto “pessoa artificial” onde se procura harmonia, porém, não igualdade, pois os seus diferentes membros desempenham diferentes papéis e representam diferentes interesses na sua interação com a mesma (Morck *et* Yeung, 2010). Deste modo, o conceito *governance* é tão antigo quanto a civilização humana, sendo o processo de organização e gestão da sociedade humana, no respeito pela sua diversidade e bem-estar (Defarges, 2003). Portanto, a *governance* é objetivada pelo processo de tomada de decisões numa célula social e como aquelas são ou não implementadas, sendo o conceito usado em vários contextos (Morck *et* Yeung, 2010; OCDE, 2016; United Nations, s.d.). Governar é sinónimo de ter um rumo definido (Gomez, 2018), pelo que a análise sobre *governance* se centra nos atores formais e informais envolvidos na tomada de decisão e sua implementação e nas estruturas formais e informais que para tal foram definidas (Sarbah *et* Xiao, 2015; Craig *et* al., 2014). Os membros que constituem a família empresária são parte desses atores na sua *governance*. Uma boa governabilidade na família empresária não é um fim em si mesmo, devendo ser, antes de tudo, o equilíbrio requerido entre os poderes soberano, executivo e de fiscalização, entre a família empresária e o negócio de família (OCDE, 2016; Rius, 2017; Gomez, 2018; Morck *et* Yeung, 2010). Logo, deverá ser participada, orientada para o consenso, explicável, tempestiva, transparente, sensível, eficaz e eficiente, equitativa e inclusiva, e estar conforme com a lei (Morck *et* Yeung, 2010; United Nations, s.d.; Kaur *et* Singh, 2018). Assim, garante-se que são tidos em conta os interesses das minorias, que as vozes dos mais vulneráveis são ouvidas na tomada de decisões, além de responder às necessidades presentes e futuras da família empresária. Logo, a boa governabilidade na família empresária é um ideal difícil de alcançar na sua totalidade. No entanto, para garantir o desenvolvimento e harmonia da família empresária é necessário adotar ações que conduzam a esse ideal, com o objetivo de o tornar realidade (Morck *et* Yeung, 2010).

O conceito de família empresária surge como uma estrutura social (Nordqvist *et* Melin, 2010; Rodrigues *et* Marques (2019) que resulta da sobreposição da família extensa, do negócio de família e da orientação empreendedora (Randerson *et* al., 2015), constituída por um metasistema de três subsistemas abrangentes (Habbershon *et* al., 2003):

- a) Família de controlo. Representa o grupo ou grupos dominantes (ramos da família), em termos da posse de conhecimentos e técnicas (capital simbólico), a sua história, tradições, valores e ciclo de vida da família;

- b) O negócio de família. Representa as estratégias e estruturas utilizadas para gerar riqueza. Aquelas estratégias e estruturas aplicam-se ao conjunto de conhecimentos e técnicas que foram sendo passados como herança natural às novas gerações (internalização na família), as quais as foram aprimorando e constituem hoje o seu principal meio de subsistência (Floriani, 2012).
- c) O indivíduo, membro da família de controlo. Este agente representa os interesses, aptidões e estágio do ciclo de vida dos membros da família de controlo, com o seu poder de voto ou mesmo como gestor do negócio de família.

Portanto, a família empresária é uma estrutura dinâmica constituída por interações sociais – enquanto jogo de influências entre agentes a poder envolver interesses, desinteresse ou indiferença (Floriani, 2012). Este campo social (Bourdieu, 1989) estrutura-se em redor dos agentes ou públicos internos da família empresária, os quais detêm os recursos intrínsecos que aplicam e transformam com o *habitus* inerente à sua condição de membros dessa família (Nordqvist *et al.*, 2010). Dando suporte institucional a estas interações sociais e incutindo confiança nas mesmas, surgem, em termos transversais à sociedade, as instituições – as regras do jogo –, com o objetivo de reduzir a incerteza (North, 1991).

3. Governo na família empresária

A grande questão que se coloca na família empresária é a de saber quem tem o direito de orientar o seu rumo e negócios. Esta questão, crucial, sobre a legitimidade do poder conduz à suposição de que deve haver uma organização eficaz da família empresária, pois o exercício do mesmo irá ter impacto na perpetuação e no património hereditário (transmissão do que é útil para a vida de cada um) das gerações vindouras (Gomez, 2018). A governabilidade eficaz desempenha um papel importante no sucesso a longo prazo da família empresária nos negócios (Umans *et al.*, 2020), podendo criar valor. A má governabilidade pode restringir os negócios ou até mesmo destruir valor (Rodrigues, 2019a; Kaur *et al.*, 2018; Howorth *et al.*, 2019). O direito de governar a família empresária ganha-se, exerce-se e defende-se, obedece a normas legais e de *soft-law* e depende também do comportamento de quem governa, do seu carisma e virtudes (Gomez-Mejia *et al.*, 2011).

3.1 Âmbito

A governabilidade na família empresária requer o estabelecimento de regras – *soft-law* – sobre quem a lidera, como a rotatividade dessa liderança ocorrerá, quem irá estar envolvido nas decisões críticas, como serão distribuídos os benefícios, quem assumirá os riscos do fracasso e muitos outros, em conformidade com o tipo e o seu momento geracional (Kaur *et al.*, 2018). Estas normas, que enformam a estrutura de governo da família empresária, dão-lhe vida e continuidade como uma entidade separada dos seus membros e de outras pessoas e entidades. Para promover a cooperação, as estruturas de governo da família empresária deverão incluir cláusulas de salvaguarda para proteger os

interesses dos seus membros (Klein *et al.*, 2019). Portanto, a governabilidade na família empresária visa implementar normas voluntárias para garantir que os seus interesses sejam conciliados com os objetivos do negócio de família, pelo que a mesma deve definir normas e regras entre os diferentes interesses individuais em prol do coletivo, sendo, fundamentalmente, um processo de renúncias (Bornholdt, 2005). Para tal, a família empresária deve deter competências como capacidade de decisão conjunta, planeamento das ações de mudança na propriedade, para que a liderança e o poder sejam transmitidos às gerações futuras (Ward, 2010). Neste particular da governabilidade na família empresária estabelecem-se relações não só no âmbito da separação entre a propriedade e a gestão do negócio de família, mas também no âmbito das relações entre a família empresária, o património societário (o legado) e o negócio de família (gestão) (Rodrigues, 2009). A gestão do negócio de família está conotada com sentimentos e emoções dos membros da família empresária, os quais estão dispostos a preservar os laços familiares ao longo do tempo, pelo que introduzem na gestão do mesmo outras prioridades que não os objetivos meramente económicos, a que se passou a chamar riqueza socio emocional (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). Portanto, esta é uma consequência das preferências da coligação dominante no negócio de família (Berrone *et al.*, 2012). Consequentemente, as especificidades de cada família empresária tornam aquelas preferências não económicas heterogéneas, devido às suas diferentes perceções de poder, experiência e cultura (Astrachan *et al.*, 2002), que são a base da diversidade do negócio de família. Logo, o fator família afeta as prioridades da família empresária em termos de riqueza socio emocional (Habbershon *et al.*, 2003; Barros *et al.*, 2016). Neste sentido, a governabilidade na família empresária pode ter um impacto positivo sobre o desempenho do negócio de família, o que é importante para aquelas famílias que possuem na sua visão a perspetiva de perpetuidade desse negócio e o vêem como o património hereditário a ser repassado aos descendentes (Chami, 2001). A implementação da governabilidade na família empresária permitirá criar uma estrutura de órgãos próprios e fortalecer os valores da família, necessários à manutenção da sua harmonia e objetivos comuns (Morck *et al.*, 2010; Suess, 2014).

3.2 Funcionamento e estruturas de governo

O funcionamento da família empresária é constituído por um conjunto invisível de regras e normas justas que organizam as interações entre os diferentes subsistemas da família empresária (propriedade, negócio, família). Aquelas regras especificam a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes membros da família empresária (Kaur *et al.*, 2018). É através deste sistema de regras que se estabelecem os padrões e papéis e se instaura a previsibilidade de comportamentos (Rodrigues, 2019b). Este é um processo de transmissão de capital não apenas técnico mas também social, relacional, humano, paciente e de sobrevivência (Cunha *et al.*, 2017; Sirmon *et al.*, 2003). O comportamento na gestão do negócio de família reflete a visão e os valores dessa família (Cater III *et al.*, 2014). À medida que a família empresária cresce os relacionamentos entre os seus membros, os gestores, os trabalhadores e outras partes interessadas tornam-se mais complexos (Kaur *et al.*, 2018) sendo geridos com recurso a sistemas paralelos e

similares (Carlock *et Ward*, 2010), como mostra a Figura 1 – Universo da governabilidade na família empresária. Assim, a família empresária tem as suas próprias estruturas de governo, as quais procuram estabelecer as relações e expetativas entre os seus membros (Suess, 2014), com uma hierarquia própria de interações entre os diferentes níveis.

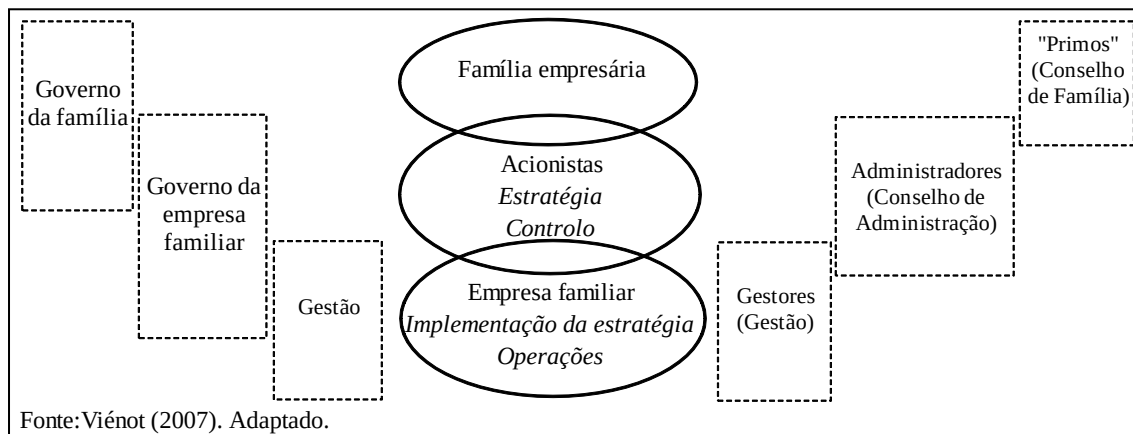


Figura 1: Universo da governabilidade na família empresária

Este universo da governabilidade na família empresária decompõe-se em três níveis, com agentes específicos em cada um deles e com diferenças de papéis (Viénot, 2007):

- Ao nível estratégico, a governabilidade na família empresária, através do órgão próprio, conforme a arquitetura adotada e com ênfase nos valores da família, trata da estrutura do património, do controlo deste e do poder na família empresária;
- Ao nível intermédio, a governabilidade no negócio de família (empresa familiar) traduz as expetativas da família empresária em termos de estratégia do negócio (propriedade e controlo), supervisiona a sua gestão diária, controla os resultados e informa os proprietários;
- Ao nível operacional, a gestão do dia-a-dia do negócio de família, consiste na atenção prestada pelos diferentes gestores operacionais na realização dos objetivos definidos para o desempenho satisfatório do mesmo.

A implementação de um bom sistema de governabilidade na família empresária – conjunto de regras e normas justas para um funcionamento transparente daquela –, ajuda a resolver ou a evitar conflitos, com os seus membros a focarem-se em outras dimensões da atividade do negócio de família (Kaur *et Singh*, 2018). Assim, o sucesso da família empresária e do seu negócio contemplam cinco dimensões de atividades que devem funcionar bem e em sincronia (Sarbah *et Xiao*, 2015):

- Relações harmoniosas no seio da família. A família empresária deve ter uma visão bem definida para o envolvimento dos seus membros no negócio de família;
- Uma estrutura acionista forte e coesa. A estrutura da propriedade deve garantir o crescimento do negócio de família e o seu controlo pela família empresária;
- Forte governabilidade no negócio de família e um portfólio de negócios dinâmico;

- d) Profissionalização da gestão. A gestão do negócio de família deverá ser exercida de forma profissional, aos diferentes níveis, em articulação com os órgãos próprios da família empresária;
- e) Promoção dos valores da família empresária através das diferentes gerações.

Assim, entre os gestores do negócio de família encontram-se membros da família empresária e profissionais de gestão exteriores à mesma. Cada um deles deve ter sempre presente o espírito que preside àquela tripla separação de papéis, para que as suas decisões sejam adequadas às funções desempenhadas, no contexto próprio das suas responsabilidades (Viénot, 2007). Liderar a família empresária é um exercício delicado, especialmente à medida que novas gerações vão herdando partes da propriedade do negócio de família (Luan *et al.*, 2018; Cunha *et al.*, 2017).

Para facilitar aquela tripla separação de papéis e responsabilidades é necessário definir a governabilidade na família empresária. A natureza desta definição dependerá dos estádios de desenvolvimento da família (Kaur *et Singh*, 2018) e envolve as estruturas, os processos e políticas que lhe dão forma (Sarbah *et Xiao*, 2015), devendo estes ser eficazes em cada um daqueles níveis (Gersick *et al.*, 1997; Rodrigues, 2019b).

Os estádios de desenvolvimento da família empresária (Sarbah *et Xiao*, 2015; Kaur *et Singh*, 2018) poderão caracterizar-se como:

- a) O estágio inicial, com as primeiras tentativas de políticas escritas a serem simples documentos que descrevem a visão geral da família em relação ao seu negócio.
- b) O estágio intermédio, com a família empresária a atingir uma parceria entre irmãos (Gersick *et al.*, 1997). Aqui deve desenvolver-se uma política de emprego que estabeleça regras claras e condições de emprego entre os membros da família empresária e o negócio de família. Estas regras podem estipular condições de entrada, retenção e saída daqueles do negócio, bem como o tratamento destes em relação aos restantes empregados.
- c) O estágio avançado, a partir do consórcio de primos (Gersick *et al.*, 1997). Exige o desenvolvimento de políticas detalhadas sobre as várias dimensões de governo na família empresária, por escrito, que sejam comunicadas a todos os seus membros e a outras partes interessadas externas. O documento que cobre todas essas políticas é conhecido como constituição familiar.

A governabilidade na família empresária pode ser concebida nos seguintes termos (Sarbah *et Xiao*, 2015):

- a) Estruturas, ou modo como algo está construído, como a criação de comissões de aprendizagem e desenvolvimento familiar, onde se incluem (Suess, 2014):
 - Assembleia de família. Constitui a forma mais simples e mais comum de junção da família onde se discutem questões comerciais e/ou familiares.
 - Conselho de família. Fórum mais restrito de membros da família que inclui vários ramos e/ou gerações. Reúne para discutir assuntos relacionados com o envolvimento da família com o negócio. Permite expressar as necessidades,

- expetativas e valores em relação ao negócio e desenvolver políticas que protejam os seus interesses de longo prazo (Gersick *et al.*, 1997).
- Constituição familiar. Acordo normativo que inclui princípios e diretrizes fundamentais segundo os quais a família organiza a sua relação com o negócio. Aborda questões fundamentais de governabilidade e expressa o que a família representa, as suas expetativas e valores fundamentais. Geralmente é redigido com a colaboração de um grupo bastante amplo de membros da família empresária e deve, entre outros objetivos, reduzir o potencial de conflito na família e no negócio (Kaur *et Singh*, 2018).
 - b) Processos, ou modo de agir, criando e executando programas contínuos de educação sobre propriedade e a preparação de planos de desenvolvimento pessoal.
 - c) Políticas, as quais estipulam princípios, por exemplo, da política de emprego de membros da família empresária que devem participar nos programas de aprendizagem e desenvolvimento familiar.

Esta governabilidade na família empresária deverá ser participativa, diretamente ou exercida através de intermediários legítimos que contemplem ambos os géneros. Uma democracia representativa não significa, porém, que as preocupações dos minoritários sejam levadas em consideração na tomada de decisões. A participação precisa de ser informada e organizada. Também deverá ser orientada para o consenso, pois, existem vários atores e tantos pontos de vista quanto estes. A boa governabilidade exige a mediação dos diferentes interesses da família empresária para alcançar um amplo consenso sobre o que é do melhor interesse para si – tomada de decisões que atendam às necessidades dos seus membros e façam o melhor uso dos recursos postos à sua disposição – e como isso pode ser alcançado. Requer, ainda, uma perspetiva ampla e de longo prazo sobre o que é necessário para o seu desenvolvimento sustentável e sobre como alcançar esse objetivo (Lumpkin *et Brihgam*, 2011). Isso só pode resultar da compreensão dos seus contextos históricos, culturais e sociais (Vries *et al.*, 2009).

3.3 Especificidades da governabilidade na família empresária

A governabilidade na família empresária determina, de modo amplo, a satisfação dos seus diferentes interesses e uso dos seus recursos, pretendendo antecipar a resolução de conflitos entre os vários atores que com ela interagem (Daily *et al.*, 2003; Siebels *et Knyphausen-Aufseß*, 2012; Kaur *et Singh*, 2018). Assim, a governabilidade na família empresária engloba dois argumentos fortes: i) estabelece a direção estratégica a prosseguir pela família empresária, e ii) pretende atingir um equilíbrio dinâmico entre os interesses da coligação dominante (família empresária) no negócio de família e os outros fornecedores de recursos (Steier *et al.*, 2015; Kauer *et Singh*, 2018). Para alcançar este último argumento a família empresária deve decidir onde pretende o equilíbrio, o tipo de estruturas e mecanismos de governo a serem usados para facilitar esse equilíbrio e como os diferentes órgãos dessa estrutura se articularão entre si (Sarbah *et Xiao*, 2015). Contudo, os mecanismos de governo informais internos – confiança mútua, atitudes e

valores comuns (Eddleston *et al.*, 2010) podem reforçar ou neutralizar os mecanismos formais de governabilidade (Chrisman *et al.*, 2018). Por isso, os diferentes estádios do ciclo geracional da família empresária suscitam diferentes desafios, requerem diferentes práticas de liderança e distintas estruturas e mecanismos de governabilidade na família empresária (Gersick *et al.*, 1997; Cunha *et al.*, 2017), por:

- a) A família empresária é um constructo diferente do negócio de família. Este pode ser uma empresa de capital aberto com a propriedade amplamente dispersa ou de propriedade concentrada num pequeno número de proprietários e gestores, familiares ou não, que constituem a coligação dominante. De acordo com a teoria da agência, este será um incentivo económico suficiente para que os proprietários acompanhem as ações dos seus gestores de perto, para minimizar os custos de agência entre proprietários e gestores (Morck *et al.*, 1988; Chrisman *et al.*, 2004);
- b) O negócio de família, em geral, é administrado por proprietários-gestores, em vez de gestores profissionais que não detêm propriedade significativa (Stewart *et al.*, 2012). Aquela forma de controlo pode reduzir os problemas de agência entre proprietários e gestores e entre proprietários-gestores e credores (Hillier *et al.*, 2018), ou pode criar problemas de agência entre os proprietários (Peng *et al.*, 2018) e entre proprietários-gestores da família empresária e membros desta que não participam diretamente no negócio de família (Villalonga *et al.*, 2015);
- c) A procura de soluções para aqueles problemas pode incrementar os custos de agência por criação de mecanismos de governabilidade familiar intermédios (Chrisman *et al.*, 2004; Zellweger *et al.*, 2015).
- d) A procura de benefícios não económicos para a família empresária (riqueza sócio emocional) pode mudar o equilíbrio pretendido (Berrone *et al.*, 2010; Chrisman *et al.*, 2012) e causar variações nos mecanismos de governabilidade utilizados.

Na família empresária os problemas de governabilidade são complexos. À medida que aquela cresce, os conflitos de interesses entre ramos da família agravam-se, os negócios tornam-se potencialmente mais complexos e heterogéneos, com as assimetrias de informação a tornarem-se mais acentuadas (Kaur *et al.*, 2018), sendo prudente assumir que aqueles precisam de estruturas e mecanismos de governabilidade sofisticados e vigilantes como os de qualquer outra organização empresarial (Gersick *et al.*, 1997; Carlock *et al.*, 2010; Cunha *et al.*, 2017). O maior impacto parece residir na posse da propriedade e no controlo da família empresária sobre o desempenho do negócio de família. Neste, um problema relevante parece ser o conflito entre acionistas de controlo e acionistas minoritários (também conhecido como partes interessadas não pertencentes à família empresária) – especificamente, conflitos principal-principal (Jiang *et al.*, 2011; Sauerwald *et al.*, 2013). A governabilidade na família empresária significa, primordialmente, ter regras claras em relação à propriedade e à gestão, saber usar o seu património de forma responsável e coerente com o passado, com o presente e visando o futuro. Estas regras, ao definir o correto uso da propriedade devem transformar-se na carta magna da família, a qual todos os membros devem conhecer e utilizar, com o objetivo de dirimir dúvidas e eventuais conflitos (Sarbah *et al.*, 2015;

Kaur *et al.* (2018). Assim, a governabilidade na família empresária caracteriza-se pela unificação da propriedade e do controlo do negócio de família, ajudando a formar o seu ideário (Ward, 2010). O grau e a natureza da propriedade necessários para estabelecer o controlo efetivo dependerá do contexto institucional em que uma empresa se insere (Kaur *et al.*, 2018; Li *et al.*, 2020). Na verdade, são os imperativos institucionais, legais, fiscais, políticos e sociais, que dão origem às muitas e complexas adaptações formais das estruturas de propriedade da família empresária que tornam árdua a tarefa de procurar uma definição universal para esta (Graig *et al.*, 2014). Assim, a unificação da propriedade e do controlo da gestão podem proporcionar mais autoridade à família empresária. Este sistema de governo das sociedades gera tendências rotuladas como parcimónia, personalização e particularização (Rodrigues, 2019a).

3.3.1 Parcimónia

As relações entre os membros da família empresária exigem cuidado e atenção, sendo uma preocupação acrescida em relação a outros tipos de governabilidade. Agir com parcimónia, neste contexto, é sinónimo de modéstia nas ações, agindo apenas naquilo que é essencial ou suficiente para suprir determinada necessidade (Morck *et al.*, 2010). Esta propensão decorre do facto de no negócio de família se tomarem decisões estratégicas sobre a riqueza sócio económica da família empresária. Esta é uma característica equitativa e inclusiva que, apesar do bem-estar da família empresária ser subjetivo, deve garantir que todos os seus membros sintam que têm uma participação nela e não se sintam excluídos das decisões da mesma. Apesar dos gestores serem mais prudentes quando trabalham com os seus próprios bens, a prestação de contas é um requisito essencial da boa governabilidade na família empresária, com todos os atores a deverem prestar contas às partes interessadas (United Nations, s.d.). Contudo, quem deve prestar contas a quem vai depender das decisões ou ações tomadas serem internas ou externas à família empresária (Kaur *et al.*, 2018). Permanecendo as outras variáveis constantes, a unificação da propriedade e do controlo da gestão do negócio de família mitiga os problemas clássicos de agência inerentes à governabilidade na família empresária, porque as funções de utilidade dos proprietários-gestores, em termos de oportunidades de crescimento e de assunção de risco, são uma e a mesma função (Jensen, 2001). Esta convergência de interesses pode tornar-se menos robusta quando exista uma grande pulverização de detentores da propriedade, ainda que existam expectativas do negócio de família continuar a ser gerido por membros das gerações futuras (Kaur *et al.*, 2018). O controlo direto do negócio de família tem associada uma maior rendibilidade residual para os detentores da propriedade, o que incentiva à minimização dos custos de controlo (Alchian *et al.*, 1972) e a uma apertada monitorização do comportamento discricionário dos gestores, o que torna difícil, para estes, desviar recursos para atividades de não criação de valor (Anderson *et al.*, 2003). Logo, o negócio de família detém fortes incentivos para garantir que o seu capital é utilizado com moderação e de forma intensiva, e os custos de produção indiretos são bem geridos (Brickley *et al.*, 1987). Por isso, a convergência de incentivos que reduzam os custos de agência e promovam a eficiência da produção (Durand *et al.*, 2003) pode ser rotulada

como a parcimónia, e indica uma tendência para a conservação dos recursos e a cuidadosa afetação dos mesmos, em relação a outros modos de governabilidade.

3.3.2 Personalização

O reconhecimento da influência de um membro da família empresária num determinado cargo e a sua capacidade de realizar as ações definidas pelos órgãos de governo da família, definem a sua personalidade. Significa isso que o gestor acredita que o cargo que exerce é dele, porém, o cargo permanecerá para além do indivíduo que exerce essa função (Luan *et al.*, 2018). O gestor está no cargo, não é o cargo! A família empresária legitima-o para tomar decisões em seu nome, para lutar para que aquela cresça e se desenvolva (Rodrigues, 2019a). As personalizações do poder, em geral, são mais características e identificáveis no regime de governabilidade na família empresária que noutros regimes de governabilidade (Combs *et al.*, 2020). Exigem transparência, no sentido de assegurar que as decisões tomadas e a sua aplicação seguem regras e regulamentos. A informação está disponível sem custos e diretamente acessível àqueles que serão afetados por essas decisões e sua aplicação. Isto significa que é fornecida informação suficiente e facilmente compreensível às partes interessadas (United Nations, s.d.). A unificação da propriedade e do controlo de gestão concentra a autoridade na família empresária. Por conseguinte, estes agentes operam sob restrições de ordem interna, as quais os podem dispensar de controlos burocráticos internos que limitam a autoridade de gestão noutros sistemas de governabilidade. Os proprietários-gestores estão menos sujeitos a restrições externas em relação à prestação de contas, divulgação e transparência das mesmas. Isto deve-se à concentração da propriedade permitir que os proprietários atenuem as restrições ao seu poder discricionário decorrente da apreciação dos investimentos de mercado (Morck *et al.*, 1988). Enquanto a estrutura de autoridade em outros tipos de governabilidade é relativamente difusa, impessoal e está incorporada nas funções do gestor – autoridade racional-legal (Weber, 1947), na governabilidade na família empresária a autoridade assenta nos membros da família e, eventualmente, gestores do negócio de família. É esta personalização da autoridade no negócio de família que permite que esta projete a sua própria visão sobre o mesmo (Chua *et al.*, 1999).

3.3.3 Particularização

A personalização de autoridade e tendência do proprietário-gestor para ver o negócio de família como "*o nosso negócio*" (Demsetz *et Lehn*, 1985), define a particularização na governabilidade na família empresária. A contratação de gestores profissionais por parte da família empresária deve-se aos conhecimentos específicos daqueles, esperando que eles empreguem critérios de decisão economicamente racionais nas suas atividades de gestão (Kaur *et Singh*, 2018). Contudo, no negócio de família, os direitos de controlo da família empresária permitem que a mesma intervenha nos assuntos do negócio de família empregando critérios particulares, da sua escolha, em substituição dos critérios próprios do cálculo económico (Sarah *et Xiao*, 2015). Esta liberdade de intervenção da família empresária incorpora uma maior latitude no exercício da autoridade, por a família poder recorrer a critérios de decisão com base no altruísmo ou nepotismo, o que poderá atenuar

a propensão para a economicidade acima descrita, pois, a família empresária é livre de perseguir objetivos não económicos (Chrisman *et al.*, 2003; Kaur *et Singh*, 2018), os quais podem variar de família para família e através das gerações (Gersick *et al.*, 1997; Vries *et al.*, 2009; Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

A singularidade da governabilidade na família empresária, enquanto conjunto de princípios de autorregulação, tem impacto sobre a sua organização e funcionamento, e comporta vantagens de maior flexibilidade nas relações com os seus públicos, podendo adaptar-se constantemente a novas estruturas de poder no seio da família empresária (Vries *et al.*, 2009; Sarbah *et Xiao*, 2015). O seu carácter voluntário permite-lhe concentrar-se nos aspetos que são cruciais à família empresária, definindo quais os órgãos de governo e respetivas funções, adaptando-se assim à sua identidade empreendedora, ou seja, à sua autoafirmação na sociedade, associada à disposição de assumir riscos, ser proativa e procurar a inovação (Aguilera *et al.* 2018). Os mecanismos de governo externos, quer formais quer informais, representam pressões sobre a família empresária para que atue de modo a satisfazer as expectativas dos seus constituintes organizacionais. Logo, relacionamentos claros e consensuais entre os diferentes membros da família, comunicação transparente e uma boa governabilidade, inspiram confiança e asseguram uma boa reputação da família empresária na sociedade. Os instrumentos disponíveis para alcançar os desafios que se colocam à família empresária assentam na conduta da própria família (governabilidade na família empresária), a conduta do negócio de família ou empresa familiar (governabilidade organizacional) e as relações com o meio envolvente (governabilidade pública). É este equilíbrio que permite à família empresária, em geral, ter uma visão de longo prazo, ter um processo de tomada de decisão rápido e elevada estima pelos valores éticos (Rodrigues, 2019a).

4. Contributos da investigação

A governabilidade na família empresária é um tema complexo e multifacetado, cujos requisitos dependem da longevidade e estágio de desenvolvimento em que se encontra a família empresária, com a maturidade geracional a exigir soluções diferentes (Gersick *et al.*, 1997; Suess, 2014; Kaur *et Singh*, 2018). A família empresária não é uma população homogénea; cada uma delas tem dinâmicas, estruturas e relações interpessoais diferentes (Combs *et al.*, 2020; Rodrigues, 2019a). Neste artigo pretendem identificar-se as principais características da governabilidade na família empresária, para ajudar a garantir a transição do património hereditário para as gerações seguintes. Assim, a revisão de literatura sobre o tema permite apresentar um conjunto de questões sintetizadas no Quadro 1 – Questões de governo na família empresária.

Quadro 1: Questões de governo na família empresária

#	Pontue cada uma das afirmações entre (0) zero e (9) nove, conforme a mesma se aplique										Pontos
	< 10%	11 % a 20%	21 % a 30%	31 % a 40%	41 % a 50%	51 % a 60%	61 % a 70%	71 % a 80%	81 % a 90%	91 % a 100 %	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Fraca				Média			Forte			
1	O governo da família empresária tem regras claras em relação à propriedade e à gestão?										
2	Existe a tendência para a conservação dos recursos e cuidadosa afetação dos mesmos?										
3	A concentração da propriedade permite atenuar as restrições ao poder discricionário?										
4	A família empresária intervém no negócio com critérios particulares da sua escolha?										
5	Existe uma formalização consensual dos órgãos de governo da família empresária?										
6	Existe acumulação de funções nos órgãos de governo da família empresária?										
7	Existem regras formais de resolução de conflitos de interesses na família empresária?										
8	Existe compromisso dos membros da família empresária para potenciar o negócio?										
9	Existe confiança ilimitada no membro da família empresária que lidera a mesma?										
10	Existe um plano de sucessão sólido, documentado e comunicado?										
Pontuação total da dimensão de governo na família empresária											
Média da pontuação ($\mu = \Sigma \text{pontuação} / 10$)											
Desvio padrão da pontuação (σ)											
Coeficiente de variação ($cv = (\sigma \text{ da pontuação} / \mu \text{ da pontuação}) * 100$											

Estas questões centram-se nos relacionamentos entre os membros da família empresária com os diferentes órgãos da sua estrutura de governabilidade. Assim, havendo equilíbrio de poderes e harmonia na família empresária, todos os membros desta têm os seus interesses contemplados e são respeitadas as diferenças entre eles (Sarbah *et Xiao*, 2015). Logo, os potenciais desvios da governabilidade na família empresária serão monitorizados pelos atores lesados, qual sistema de alarme sensível que alerta os outros membros da família, sendo os desvios corrigidos de imediato (Morck *et Yeung*, 2010).

Estas questões mostram como a família empresária está comprometida e envolvida no sucesso do negócio a longo prazo, as experiências e conhecimentos acumulados que transitam entre gerações, com a reputação do nome de família e o respetivo negócio a estarem intrinsecamente ligados (Kaur *et Singh*, 2018). Além disso, dirigem-se a um público-alvo abrangente, pretendendo incutir confiança na governabilidade na família empresária. Também incutem transparência – prestação de informação adequada, relevante, tempestiva e efetiva, às partes interessadas – sobre a família empresária, o negócio de família, a sua arquitetura institucional e perspetivas de perpetuação. Esta última dimensão constrói-se e reforça-se através de uma forte clarificação das intenções da família empresária sobre o negócio de família, ao incrementar a confiança na sua gestão, melhoria da competitividade e definição precisa dos papéis e responsabilidades dos atores intervenientes (Kaur *et Singh*, 2018). Consideram, ainda, diferentes níveis e etapas de envolvimento da família empresária na construção de redes de relações e parcerias estratégicas (capital social), surgindo o amor, compromisso e paixão pelo negócio de família como fatores positivos, mas também o nepotismo, rivalidades intensas e dinâmicas de poder que poderão ser prejudiciais ao mesmo.

Aquelas questões refletem a conveniência de dispor de um padrão que avalie a coesão e a flexibilidade da família empresária (Olson, 2000), limitando a arbitrariedade do número de respostas potencialmente atribuídas a cada dimensão. A pontuação atribuída a cada resposta resultará, por sua vez, da escolha de um valor na escala de zero a nove pontos, aos quais correspondem intervalos constantes de dez pontos percentuais, sem sobreposições, que captam a sensibilidade do respondente à questão em causa. Adicionalmente, os pontos do intervalo entre zero a nove, bem como as respetivas percentagens acumuladas, têm correspondência, por sua vez, numa escala qualitativa de percepção da coesão e flexibilidade da família empresária, em três níveis: fraca, média ou forte. Cada questão está concebida para ser respondida de forma crescente; logo, quanto maior for o valor da resposta, melhor! O somatório da pontuação obtida em cada questão individual, ponderada pela respetiva contribuição, reflete o valor do indicador da dimensão governabilidade na família empresária. Este indicador resulta da média aritmética da valorização de cada uma das questões com ela relacionada. Ademais, estas questões também contribuem para se obter o “*state of art*” da governabilidade na família empresária (Graig *et al.*, 2014).

5. Nota Final

A abordagem exploratória sobre a governabilidade na família empresária contribui para dar visibilidade à necessidade de melhor se compreenderem algumas dimensões teóricas que ajudam a apreciar o construto família empresária. A transparência nas relações entre os membros da família empresária e o reconhecimento dos seus interesses e expectativas geracionais promovem a eficiência do negócio e uma eficaz utilização dos recursos da família, e parecem ser indutores de confiança na governabilidade da mesma.

O crescimento da família, a passagem do negócio de família de uma geração para outra, a transferência de valores e conhecimentos entre gerações, pedem a convergência de todos estes interesses, justificando a necessidade de formalização da governabilidade na família empresária. A complexidade dessa formalização depende do estágio em que se encontre a família, onde a gestão harmoniosa desses equilíbrios a recorrer a uma estrutura de órgãos e mecanismos suficientemente flexíveis para se adaptarem às variações das circunstâncias, modelos de propriedade e contextos apropriados à dimensão da família empresária e complexidade do negócio. Para amenizar os atritos gerados por estas mudanças é necessária a existência de um plano formal de sucessão transparente, preparado com tempo, e percecionado como justo pela família empresária.

Como limitações do artigo aponte-se o caráter contingente do construto família empresária, o qual, ao mudar, altera toda a arquitetura de investigação desenvolvida, por substituição do foco dessa investigação (Combs *et al.*, 2020). A investigação sobre governabilidade na família empresária debate-se com escassez de estudos longitudinais e acesso limitado ao funcionamento do governo nessas famílias, que permitam consciencializar, informar, assessorar e formar os seus membros e a sociedade em geral. Os estudos longitudinais estabelecem a causalidade, permitindo obter uma distinção clara, por exemplo, entre um mecanismo de governo, em particular, e o desempenho da

família empresária. Ou se estas famílias com melhor desempenho fazem uso desse mecanismo de governo. Os estudos disponíveis tendem a explicar por que estruturas e mecanismos específicos existem, em vez de explicarem o que funciona e em que circunstâncias (Siebels *et* Knyphausen-Aufseß, 2012). Outra lacuna refere-se às relações de poder e como estas afetam as práticas de governo na família empresária. Ou como são determinadas as políticas de dividendos e remuneração dos gestores nos negócios de família e o seu impacto no desempenho nesses negócios. Também está por estudar o relacionamento entre os acionistas da família empresária na empresa familiar e os acionistas externos à mesma, ou como as estruturas intermédias da governabilidade afetam o sucesso dos negócios de família ou, ainda, como os sistemas de valores afetam o governo da família empresária (Craig *et* al., 2014; Kaur *et* Singh, 2018; Suess, 2014). Por isso, o conjunto de questões apresentado como contribuições neste artigo deve ser considerado como exploratório e requer validação empírica.

Para investigação futura, dado que a pesquisa no campo da governabilidade na família empresária deverá ser constante e multidisciplinar, e como forma de contornar a exígua pesquisa académica rigorosa, sugere-se o desenvolvimento de testes empíricos à pertinência do conjunto de questões apresentadas. Ou então, optar pela realização de estudos de caso, por as respostas aquele conjunto de questões não se encontrarem disponíveis em bases de dados, podendo mesmo variar em função do contexto e cultura em que a família empresária se insere. Com esses desenvolvimentos pretende-se obter uma compreensão mais aprofundada do construto família empresária, que facilite a apresentação de um modelo integrador com várias dimensões teóricas daquela família, e que seja simultaneamente aberto, inclusivo e sustentável.

Bio

Jorge José Martins Rodrigues é economista, doutor em gestão, *post-doc* em sociologia. Professor coordenador no ISCAL – *Lisbon Accounting and Business School* do Instituto Politécnico de Lisboa, onde é Presidente do Conselho Técnico-Científico. Especialista de reconhecida experiência e competência profissional em gestão empresarial, contabilidade de gestão e finanças empresariais, exerceu funções de gestão (planeamento, marketing, comercial, finanças) no setor privado, público e cooperativo, por mais de quinze anos. É investigador integrado no Instituto Jurídico Portucalense. Publicou 23 artigos em revistas com *referee*, oito capítulos em livro, 22 livros e efetuou mais de cinquenta comunicações em conferências nacionais e internacionais. Investiga e ensina nas áreas: empresas familiares, estratégia empresarial, família empresária, finanças empresariais, gestão global, governabilidade organizacional, marketing, planeamento e controlo de gestão, responsabilidade social e ética das organizações.

Referências

Aguilera, R., Judge, W. Q. & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 42 (1), 87-109.

- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- Anderson, [R. C.](#) & Reeb, [D. M.](#) (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58 (3), 943-1330.
- Astrachan, J., Klein, S. & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Barros, I., Hernangómez, J. & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (3), 149-159.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. [Family Business Review](#), 25 (3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejia, L. R. & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), 82-113.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*, Lisboa, Difel.
- Bornholdt, W. (2005). Governança na empresa familiar: implementação e prática, Porto Alegre, Bookman.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18 (2), 401-420.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2010). When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success, Palgrave Macmillan.
- Carney, M., Essen, M., Gedajlovic, E. R. & Heugens, P. P.M.A.R. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (3), 513-544.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 249-265.
- Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2015). Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 9th ed., Cengage Learning.
- Chami, R. (2001). What is different about family business?. Working Paper 01/70, International Monetary Fund.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2), 171-186.
- Chrisman, J. J. & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 976-997.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335-354.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 467-472.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2), 81-112.
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S. A. & Ponds, T. W. (2020). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, 33 (1), 38-63.
- Craig, J. B., Dibrell, C. & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Strategy*, 5 (3), 229-238.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, A. D. & Fernandes, F. S. (2017). *Como liderar empresas familiares*, Lisboa, Editora Lua de Papel.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data, *Academy of Management Review*, 28 (3), 371-382.
- Defarges, P. M. (2003). *La gouvernance*. Que sais je? Presses Universitaires de France.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8 (1), 3-21.
- Durand, R. & Vargas, V. (2003). Ownership, organization, and private firms' efficient use of resources. *Strategic Management Journal*, 24 (7), 667-675.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P. & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6), 1043-1056.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Floriani, O. P. (2012 [2007]). *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?*, 2ª ed., Curitiba, Juruá Editora.
- Foucault, M. (2009). *Do governo dos vivos* (Curso no collège de France, 1979-1980 (aulas de 09 e 30 de janeiro de 1980), São Paulo, Centro de Cultura Social.
- Gallo, M. A., Klein, S, Montemerlo, D., Tomaselli, S, & Cappuyns, K. (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- Gersick, K. E., John A. D., Hampton, M. M. & Ivan L. (1997). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 3ª ed., São Paulo, Negócio Editora.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15-31.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled

- firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Gomez, P.-Y. (2018). *La gouvernance d'entreprise*, Colletion Que sais je?, Paris.
- Hendry, J. (2002). The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of Management Review*, 27 (1), 98-113.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451-465.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25.
- Harms, H. (2014). Review of family definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous applications for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2 (3), 280-314.
- Howorth, C. & Kemp, M. (2019). Governance in family businesses: Evidence and implications. Report to the Institute for Family Business Research Foundation. London: IFB Research Foundation.
- Hillier, D., Martinez, B., Patel, P. C., Pindado, J. & Requejo, I. (2018). Pound of flesh? Debt contract strictness and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2), 259-282.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management Review*, 7 (3), 297-317.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jiang, Y. & Peng, M. W. (2011). Principal-principal conflicts during crisis. *Asia Pacific Journal of Management*, 28 (4), 683-695
- Kaur, R. & Singh, H. (2018). Corporate governance in family businesses – A review. *Pacific Business Review International*, 11 (5), 131-143.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M. & Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*, 44 (1), 6-27.
- Li, H., Terjesen, S. & Umans, T. (2020). Corporate governance in entrepreneurial firms: A systematic review and research agenda. *Small Business Economic*, 54 (1), 43-74.
- Luan, C-J., Chan, Y-Y., Huang, H-Y. & Wang, K-S. (2018). CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective, *Asia Pacific Management Review*, 23 (2), 130-136.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), 1149-1169.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichelli, A., Corbetta, G. & Pittino, D. (2013). Talent-based and conflict perspectives in family firm governance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2013*, (1), 11851-11851.

- Morck, R. & Yeung, B. (2010). Harmonious corporate governance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (5), 6875-6886.
- Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20 (1), 293-315.
- Nordqvist, M. & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4), 211-23.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal Economic Perspectives*, 5 (1), 97-112.
- OCDE (2016). Princípios de governo das sociedades do G20 e da OCDE, Paris, OECD.
- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family therapy systems. *Journal of Family Therapy*, 22 (2), 144-167.
- Peng, M. W., Sun, W., Vlas, C., Minichilli, A. & Corbetta, G. (2018). An institution-based view of large family firms: A recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2), 187-205.
- Pessoa, F. (1926). Palavras iniciais. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 4, 1-2
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Rius, I. B. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación, 4ª ed., McGraw-Hill Mexico.
- Rodrigues, J. (2019b). Introdução à governabilidade organizacional, Almada, APCA
- Rodrigues, J. (2019a). Família empresária: Estrutura, recursos e poder, Lisboa, Editora RH
- Rodrigues, J. (2009). Corporate Governance: Retomar a confiança perdida, Lisboa, Livraria Escolar Editora.
- Rodrigues, J. & Marques, M. A. (2019). Family firms and family business: A conceptual approach about the ambiguities, paradoxes and uniqueness of family businesses. *European Journal of Social Sciences Studies*, 4 (5), 150-172.
- Rodrigues, J. & Marques, M. A. (2013). Governance bodies of family businesses. *Revista de Empresa Familiar*, 3 (1): 47-58.
- Sarbah, A. & Xiao, W. (2015). Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3 (1), 40-57.
- Sauerwald, S. & Peng, M. W. (2013). Informal institutions, shareholder coalitions, and principal-principal conflicts. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (3), 853-870
- Siebels, J-F. & Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Review*, 14 (3), 280-304.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (4), 339-358.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship theory and practice*, 39 (6), 1265-1280.

- Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25 (1), 58-86.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2), 138-155.
- Tricker, B. (2000). Valedictory editorial: So-long, and thanks for all the finish. *Corporate Governance: An International Revue*, 8 (4), 403-405.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics* 54 (1), 189-207.
- United Nations (s.d.). What is good governance?. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- Viénot, P. (2007). *La gouvernance de l'entreprise familiale*. Groupe Eyrolles, Editions d'Organisations, Paris.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A. & Guzman, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7 (1), 635-654.
- Vries, M. F. R. K., Carlock & R. S., Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: Uma perspectiva psicológica*, Porto Alegre, Artmed Editora.
- Ward, J. L (2010). Cómo organizar la familia para que alcance sus objetivos, in Solomon, Stephen D. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*, pg 93-100.
- Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos de sociologia compreensiva*, São Paulo, Fundação Universidade de Brasília.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, New York, Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, New York, Free Press.
- Zellweger, T. & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: An agency account, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6), 1281-1303.

Creative Commons licensing terms

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