



## CAPÍTULO 08

### RECURSOS E SUSTENTABILIDADE DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

#### **Jorge José Martins Rodrigues**

Doutor em Administração

Instituição: Instituto Politécnico de Lisboa – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Endereço: Av<sup>a</sup> Miguel Bombarda, 20, 1069-035 Lisboa, Portugal

E-mail: [jjrodrigues@iscal.ipl.pt](mailto:jjrodrigues@iscal.ipl.pt)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7904-0061>

#### **Maria Amélia André Marques**

Doutora em Sociologia Econômica e Organizacional

Instituição: Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais

Endereço: Campus da Estefanilha, 2914-503 Setúbal, Portugal

E-mail: [amelia.marques@esce.ips.pt](mailto:amelia.marques@esce.ips.pt)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7196-3838>

**RESUMO:** A família empresária é uma instituição social sobre a qual pouco se sabe, apesar de ser ancestral e da sua importância e influência nas estruturas que exploram negócios de família. Por complexo que é, o mesmo deve ser analisado por múltiplas perspectivas teóricas, pois aquela influência na empresa familiar faz-se notar pela disponibilização de recursos idiossincráticos únicos – físicos, financeiros, sociais, humanos – o *familiness*. Este é um tema inserido na teoria dos recursos da firma, que exige uma abordagem sociológica, pois refere-se também a comportamentos e atitudes dos membros da família consanguínea que constituem a família empresária. Por sua vez, esta última é percebida como sendo um sistema aberto, com um perímetro de geometria variável, com fluxos de entrada e de saída no sistema, seja por causas naturais ou por razões de ordem social, o qual contribui para o processo de criação de valor transgeracional sustentável, através do empreendedorismo das diferentes gerações da família empresária. Esta é a condição necessária que justifica o porquê de a simples disponibilização daqueles recursos valiosos, raros e inimitáveis, só por si, não garantirem uma vantagem competitiva para a criação de valor sustentável e a perenidade do negócio ou negócios que sustentam a família empresária ao longo o tempo.

**PALAVRAS-CHAVE:** família empresária, sustentabilidade, capital social familiar.

**ABSTRACT:** The entrepreneurial family is a social institution about which little is known, despite its ancestry and its importance and influence on the structures that operate family businesses. As complex as it is, it must be analyzed from multiple theoretical perspectives, since that influence on the family business is

noted by the provision of unique idiosyncratic resources - physical, financial, social, human - familiness. This is a topic within the theory of the firm's resources, which requires a sociological approach, as it also refers to the behaviors and attitudes of the members of the consanguineous family that make up the entrepreneurial family. In turn, the latter is perceived as being an open system, with a perimeter of variable geometry, with flows into and out of the system, whether due to natural causes or social reasons, which contributes to the process of creating sustainable transgenerational value, through the entrepreneurship of the different generations of the business family. This is the necessary condition that justifies why the mere availability of those valuable, rare and inimitable resources alone does not guarantee a competitive advantage for the creation of sustainable value and the perpetuity of the business or businesses that sustain the entrepreneurial family over time.

**KEYWORDS:** entrepreneurial family, sustainability, family social capital.

## 1. INTRODUÇÃO

A falta de conhecimento das características e particularidades do sistema de relações que se criam nas interações entre a família empresária e o negócio de família, origina um processo involuntário de confusões (Rodrigues, 2017; Rodrigues e Marques, 2019). Aquelas debilidades desencadeiam a paulatina perda de competitividade dos negócios, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família, a empresa já não seja viável no mercado, com a consequente perda de património familiar e, às vezes, uma deterioração das relações entre familiares. Os empresários que desejam manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte devem promover um processo de sustentabilidade para o negócio e, conseqüentemente para a família empresária. Este processo de mudança é paulatino e estruturado, e inclui a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de atividades que procuram:

- 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.

Como consequência destas atividades, havendo harmonia na família empresária, esta poderá disponibilizar um conjunto único de recursos à empresa familiar, vantagem competitiva que não está ao alcance das empresas não familiares. Assim, aquelas parecem poder gerar maior valor para os seus constituintes organizacionais, apesar de a maioria delas tenderem a desaparecer ou perder uma parte importante do seu património durante a segunda geração ou na passagem para a terceira geração (Gallo *et al.*, 2009). 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.

Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais sobre a família empresária oscilam entre conceitos cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura *naïfs*, o que os torna questionáveis, a opção metodológica assenta na análise de literatura, procurando captar o conceito de recursos

disponibilizados pela família empresária para a criação de valor e sustentabilidade do negócio de família, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos.

Deste modo, o objetivo principal consiste em obter o “*state of art*” do processo de criação de valor sustentável, o qual se poderá inserir numa proposta de modelo suficientemente genérico e abrangente, que possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária e ajude a compreender os riscos e oportunidades, as tendências sociais, culturais, políticas, ambientais e como a família empresária tem impacto junto deles.

## **2. TEORIA DOS RECURSOS**

No âmbito da teoria dos recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991), o modelo VRIO apresenta-se como um modelo de referência no campo da gestão estratégica, para identificar recursos organizacionais complexos, intangíveis e dinâmicos, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Prahalad *et Hamel* (1990) defendem que a verdadeira fonte de vantagem competitiva deverá ser procurada na capacidade de gestão da empresa para agregar o potencial das tecnologias com as aptidões de produção em competências, as quais capacitarão essa empresa para se adaptar rapidamente às oportunidades surgidas da mudança. Para estes autores as competências nucleares são constituídas pela aprendizagem coletiva: comunicação, envolvimento e um profundo compromisso com o trabalho nas zonas de fronteira da empresa. A idiosincrasia dos recursos e competências são potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável e de melhor desempenho organizacional, por serem inimitáveis e estarem fortemente relacionadas com uma determinada empresa (Teece, 2007). A longo prazo, a vantagem competitiva sustentável depende das capacidades dinâmicas da empresa, ou seja, da sua capacidade de construção, adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das suas aptidões, recursos e competências funcionais, para aproveitar rapidamente as oportunidades geradas pela mudança no meio envolvente (Teece *et al.*, 1997).

Logo, uma empresa que detenha recursos valiosos, raros, insubstituíveis e organizados – VRIO – tem uma potencial vantagem competitiva (Barney, 1986). Porém, se os mesmos recursos forem difíceis de imitar, então, a vantagem competitiva transforma-se numa potencial vantagem competitiva sustentável.

No entanto, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, pois, o seu valor depende da sua relação com as forças do mercado. O modelo VRIO assume que, adicionalmente à posse dos direitos de propriedade (ou possibilidade de deles dispor) dos recursos valiosos, raros e não imitáveis, estes também deverão estar organizados. Logo, uma empresa deverá estar ou ser concebida de forma a tirar benefícios da potencial utilidade proporcionada pelos recursos de que dispõe, direta ou indiretamente.

A visão baseada nos recursos considera que todas as empresas de um mesmo setor económico possuem determinados recursos e capacidades que lhe são intrínsecas. Assim, este modelo sugere quatro questões a que um gestor deverá responder sobre um recurso ou capacidade, para determinar o seu potencial competitivo, a saber:

- a) O valor. O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade do meio envolvente e/ou neutralize uma ameaça do mesmo meio envolvente?
- b) A raridade. O recurso é controlado, hoje, por um pequeno número de empresas concorrentes?
- c) A inimitabilidade. As organizações sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para o obter ou para o desenvolver?
- d) A empresa. As políticas e processos da empresa são concebidas para dar suporte à exploração dos seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

O modelo VRIO tem subjacentes dois pressupostos básicos sobre os recursos e capacidades que uma empresa pode controlar: a heterogeneidade e a inimitabilidade. São, pois, estes dois pressupostos, baseados nas imperfeições dos mercados de fatores, que permitem explicar por que algumas empresas superam outras, num mesmo setor económico. Se uma empresa possui recursos e capacidades que outras não detêm, e se estas consideram que é muito oneroso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses

ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável. Ou seja, aquela empresa disporá de uma vantagem competitiva sustentável se tiver rendibilidades acima do normal, durante longos períodos de tempo.

### 3. FAMÍLIA EMPRESÁRIA Á LUZ DA TEORIA DOS RECURSOS

Com base nos pressupostos de heterogeneidade e inimitabilidade da teoria dos recursos, Habbershon *et Williamson* (1999) demonstram que as empresas controladas por uma família empresária são particularmente idiossincráticas e a teoria dos recursos explica como elas podem criar e manter uma vantagem competitiva. Esta é obtida, potencialmente, através de um conjunto complexo de fatores sistêmicos que resultam da interação dos subsistemas da família empresária: família de controlo, negócio e indivíduo membro da família.

Esta influência única e sistémica pode ser obtida através dos recursos e capacidades organizacionais (Habbershon *et al.* 2003), as quais podem ser percebidas como características fortemente incorporadas numa família empresária. Este conceito é, então, o resultado de todas as interações daqueles subsistemas e pode ser formalizada numa função utilidade de três ramos:

- a) Ramo favorável “f+”. Refere-se às influências positivas do fator família, distinto (*distinctive*), e que detêm o potencial de proporcionar uma vantagem competitiva em termos de criação de valor;
- b) Ramo neutro “fo”. Refere-se à influência neutral da família empresária em relação ao desempenho da organização;
- c) Ramo desfavorável “f-”. Regista as influências negativas do fator família, restrito (*constrictive*), que detêm o potencial de limitar a competitividade.

O fator família permite identificar a fonte da idiossincrasia do perfil dos recursos detidos por uma empresa familiar controlada por uma família empresária e fornece orientações para explicar como elas criam *outcomes* heterogêneos (Serrano *et al.* 2006). Para Sirmon *et Hitt* (2003) os recursos são condição necessária mas não suficiente para se atingir uma vantagem competitiva sustentável, devendo ser geridos de modo apropriado, por um processo constituído por três componentes complementares e interdependentes, não necessariamente sequenciais: inventário dos recursos (avaliação, aquisição

e retenção), agregação desses recursos e alavancagem dos mesmos. A gestão efetiva dos recursos da empresa familiar pode ser vista como criação de riqueza, quer para a família empresária quer para a empresa familiar. Zellweger *et al.* (2010) desenvolveram um modelo que descreve como o fator família poderá variar conforme as famílias empresárias, e como parte destas são, claramente, mais capazes de desenvolver aquela característica, sendo de considerar três dimensões (Chrisman *et al.* 2005):

- a) Envolvimento da família empresária na posse do capital, na gestão, no controlo da empresa familiar e na sucessão transgeracional;
- b) Intenção ou a essência do negócio familiar e a visão da família empresária;
- c) Identidade organizacional ou comportamentos coletivos da organização.

A sobreposição destas três dimensões permite uma avaliação qualitativa da tipologia do fator família (distinto ou restrito) e separa as categorias de famílias de acordo com a sua aptidão para desenvolverem recursos únicos e competências que influenciem diferentes níveis de desempenho e competitividade. Chrisman *et al.* (2003) sublinham que a criação de riqueza não é necessariamente o único ou o principal objetivo de toda a empresa familiar (visão mono objetivo), antes apresenta um complexo sistema de objetivos económicos e não económicos. Estes últimos ligados ao reconhecimento social, sentimentos pessoais ou empatia com outros atores sociais. Esta prossecução dos objetivos não monetários é conseguida através da perceção de um benefício gerado pelas atividades desenvolvidas pela empresa familiar que aumente a satisfação de todas as partes interessadas, independentemente do valor monetário gerado – dividendo emocional (Martínez, 2012). Portanto, ao prosseguir os objetivos não económicos, a empresa familiar pode melhorar o seu desempenho económico, através dos efeitos de sinergia entre os primeiros e os segundos. Assim, em relação a este modelo bidimensional, os mesmos autores afirmam que é correto substituir a criação de riqueza pelo objetivo mais genérico de criação de valor, o qual corresponde à maximização da função utilidade da família empresária e inclui a satisfação dos objetivos económicos e emocionais. Böhm-Bawerk (1884), na teoria do valor, define o bem-estar pela inclusão dos bens materiais e também por qualquer coisa que o indivíduo considere desejável e valiosa.

### 3.1 ESCALA F-PEC

Klein *et al.* (2005) construíram uma escala de medição da potencial influência da família empresária sobre a empresa familiar, através das dimensões: poder, experiência e cultura (F-PEC *scale*), a saber:

- a) O poder (P) da família empresária sobre a empresa familiar advém da posse da propriedade (direitos de voto), influência e participação nos órgãos de governo e de direção da empresa;
- b) A experiência (E) da família empresária refere-se à geração que iniciou a empresa familiar; pode ser medido pela geração em que a propriedade se encontra, pela geração que no momento atua na gestão ou está representada na direção/conselho de administração ou pelo número de membros da família que nela trabalham;
- c) A cultura (C), enquanto traço distintivo que provém da existência do predomínio de uma cultura própria da família empresária, pode ser percebida pelo grau de sobreposição entre a cultura dessa família e a cultura da empresa familiar, bem como pelo grau de compromisso da família empresária com a empresa familiar.

Irava *et Moores* (2010), por sua vez, identificam como dimensões do fator família os recursos humanos (reputação e experiência), recursos organizacionais (tomada de decisão e aprendizagem) e recursos de relacionamento (redes de contatos). Estas redes duráveis de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento podem ser assimiladas ao conceito de capital social (Bourdieu, 1980; Portes, 1998), proporcionando benefícios que resultam dos atuais e potenciais recursos colocados à disposição da empresa familiar. Este capital social parece ser um recurso tácito para a empresa familiar por ser difícil de imitar, quer pelas empresas familiares concorrentes quer pelas empresas não familiares, constituindo-se como uma potencial vantagem competitiva daquelas.

No contexto da família empresária este capital social desenvolve-se ao longo do tempo e de gerações, sendo formado pelos valores e normas da família (Frank *et al.* 2010). Ora, supõe-se que o fator família – nas suas dimensões humana, organizacional e de relacionamento –, resultará dos efeitos de sinergia de todos os seus membros, contribuindo, assim, para que o todo seja superior

ao somatório das partes (efeito de sinergia). Isto se existir harmonia e coesão entre os membros do grupo social que é a família empresária (Ensly *et* Pearson, 2005); caso contrário, existirão perdas de eficiência, contribuindo para um empobrecimento da Sociedade onde se insere a família empresária (D'Allura *et* Erez, 2009). Logo, o fator família compreende o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (acervo histórico, tradições e ciclo de vida familiar correlacionado com as gerações), membros da família (seus interesses individuais, competências intrínsecas e estágio de vida pessoal em que se encontram os proprietários, os gestores participantes ou restantes membros da família) e o negócio (ciclo de vida relacionado com o estágio das empresas, as suas estratégias globais e estruturas de mercado) (Bornholdt, 2005). É por isso que a empresa familiar e a família empresária possuem características que dificilmente se reproduzem em negócios não familiares, tais como: a disposição para sacrifícios pessoais e familiares em épocas de crise, a forte reputação família-empresa no mercado, a lealdade e a confiança existentes entre familiares, a procura de relacionamentos – internos e externos – mais duradouros e uma liderança mais longa e estável – o chamado *efeito família* (Dyer, 2006), os investimentos de longo prazo e a sensibilidade às questões sociais da comunidade onde a empresa atua. Porém, as empresas familiares de sucesso parecem ter como características comuns (Tondo, 2008):

- a) A família empresária atua mais como guardiã dos valores e da estratégia que orientam o negócio, do que procura maximizar o lucro para os sócios/acionistas;
- b) A família empresária e os principais executivos da empresa familiar procuram com muita intensidade e tenacidade, a continuidade da mesma;
- c) Os membros da família com vínculo à empresa possuem conhecimento acumulado sobre o produto que vendem e/ou produzem e/ou o serviço que prestam, o que constitui uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Teece, 2007).

Assim, a família empresária, instituição social na qual as decisões relacionadas com os seus públicos são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias, está inserida em redes sociais de pertença, nos sistemas normativos e no contexto histórico, é dinâmica, complexa e pluralista, pelo que

não poderá ser compreendida na sua globalidade através da utilização de teorias únicas ou por métodos lineares, gravitando em seu redor os conceitos de motivação, confiança, poder e liderança (Randerson *et al.*, 2015; Rodrigues *et Marques*, 2019).

### 3.2 NOME DE FAMÍLIA E IDENTIDADE EMPRESARIAL

No universo simbólico da família empresária e da empresa familiar a utilização do nome ou apelido de família é um ativo intangível tão valioso como as ações (Lima, 2003). É visto como um investimento com elevada rentabilidade, por exigir menos publicidade para os produtos ou serviços oferecidos ao mercado pela empresa familiar; se mal gerido, o nome de família, no global, pode ter um impacto negativo (Olivares, 2016; Laffón *et al.*, 2016). Como tal, o nome de família, enquanto marca, é um ativo com valor económico que os seus detentores precisam de criar e proteger.

Estratégica e morfologicamente, o nome de família adequado ao negócio tem uma influência positiva nos *stakeholders* e o seu impacto no valor da empresa familiar pode ser medido e quantificado como um todo. O nome de família, no início, é apenas instrumental, e a sua manutenção melhora o desempenho comercial, as relações institucionais e os contatos da empresa familiar.

Assim, um nome de família deverá estar estrategicamente alinhado com os interesses gerais da empresa familiar podendo afetar a confiança que os investidores nela depositam. O nome da família empresária no negócio serve como forma particular de ser e estar no mesmo através de ligações com os empregados, reforça a satisfação e experiência dos clientes ou inspira confiança na comunidade em que se insere. Normalmente, as variáveis utilizadas para medir esta reputação são a dimensão da empresa, a duração do negócio, o volume de vendas, a zona geográfica de influência natural da empresa, setor económico, a propriedade do capital ou a geração que está na direção da empresa, a utilização do nome próprio do patriarca, seja total ou parcial, direta ou indiretamente, acrónimos, o nome próprio do fundador ou de uma personalidade relevante de entre os membros da família ou de alguns nomes de familiares do clã (Olivares, 2016). O nome da família empresária, numa empresa

familiar, constitui um recurso intangível, pelo que a gestão deste nome, quando utilizado em comum pela família empresária e pela empresa familiar, deverá obter uma ligação ao fator família, em ordem a obter uma diferenciação e vantagem competitiva por via dos ativos intangíveis (Olivares, 2016).

#### **4 EMPREENDEDORISMO TRANSGERACIONAL**

A orientação empreendedora, como fonte de influência do potencial transgeracional, é percebida como uma abordagem que procura captar a tendência de as famílias darem continuidade às empresas familiares e tem diferentes modos de mensuração das suas categorias específicas (Cruz *et Nordqvist*, 2012; Zellweger *et Sieger*, 2012; Sciascia *et al.*, 2013).

As famílias empresárias não são entidades homogêneas; antes consistem em diferentes tipos (Sharma, 2004; Chrisman *et al.*, 2005) que interagem com os seus próprios negócios, a família e os seus membros individuais (Habbershon *et Williams*, 1999). Essas interações criam condições sistémicas únicas, as quais podem potenciar ou diminuir o impacto das vantagens competitivas no desempenho do sistema social que é a empresa familiar (Habbershon *et al.*, 2003, 2010), o que levou os autores a cunharem aquelas interações como empreendedorismo transgeracional – o processo através do qual a família empresária utiliza e desenvolve o seu espírito empreendedor para influenciar a utilização de recursos e a criação de capacidades para gerar criação de valor económico, financeiro e social, através de sucessivas gerações. É por isso que o desempenho da empresa familiar depende do fator família, o qual se refere ao conjunto idiossincrático de recursos e capacidades que resultam daquele sistema particular de interações (Marchisio *et al.*, 2010). O potencial transgeracional é a probabilidade de sucesso através das gerações da família empreendedora (Habbershon *et al.*, 2010) e conduz à criação de valor transgeracional. Para captar a maior ou menor importância dos recursos, aquele modelo é influenciado por dois subsistemas de fatores contextuais (Habbershon *et al.*, 2010):

- a) Fatores de contexto externo, os quais incluem o setor económico, o meio envolvente, o estágio do ciclo de vida da família empresária, o

envolvimento desta na gestão do património e sua governabilidade familiar;

- b) Fatores de contexto interno, que compreendem a orientação empreendedora (atitudes) e o fator família (*familiness* – recursos).

De referir que a noção de empreendedorismo transgeracional tem sofrido metamorfoses ao longo do tempo, convergindo para a noção de criação de valor transgeracional (Zellweger *et* Sieger, 2012).

#### 4.1 FATORES DE CONTEXTO EXTERNO

Os fatores de contexto externo exercem a sua influência de modo indireto sobre a empresa familiar e referem-se ao setor económico, ao estágio do ciclo de vida da família empresária, ao meio envolvente e ao envolvimento daquela família na gestão do património e sua governabilidade familiar.

##### 4.1.1 Setor económico

Um setor económico, por definição, é constituído pelo conjunto de empresas que disponibilizam produtos, bens ou serviços que são substitutos próximos; essas empresas influenciam-se umas às outras, devido às diferentes estratégias utilizadas, com a finalidade de prosseguirem os seus objetivos próprios (Hitt *et* al., 2008). Estas estratégias são concebidas, em parte, devido às características de cada setor económico, podendo a intensidade competitiva e o potencial de rendibilidade destes ser analisados através do modelo das cinco forças – ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade interna do setor (Porter, 1980). Cada setor é caracterizado pela sua estrutura, pelo comportamento das empresas que o constituem e por uma série de indicadores que medem o desempenho do mercado, pois a estrutura da indústria influencia o comportamento das empresas, e este, por sua vez, influencia o seu próprio desempenho e o do setor (Jacquemin, 1979; Cabral, 1994).

#### 4.1.2 Estádio do ciclo de vida da família empresária

O empreendedorismo transgeracional é percebido como sendo a aptidão para criar valor ao longo das gerações, através de um comportamento empreendedor (Habbershon *et Pistrui*, 2002), por isso, as famílias empresárias necessitam de ter uma orientação empreendedora para o seu negócio (Cruz *et Nordqvist*, 2012). Então, o nível de envolvimento dos membros da família empresária influencia o relacionamento entre as dimensões da orientação empreendedora e o desempenho da empresa familiar (Casillas *et Moreno*, 2010; Cruz *et Nordqvist*, 2012). O estágio de desenvolvimento da família empresária, tem sido reconhecido como uma variável que influencia a orientação empreendedora, com autores a sugerirem que a mesma é maior na primeira geração e que diminui através das sucessivas gerações (Cruz *et Nordqvist*, 2012).

No primeiro estágio, o comportamento da empresa familiar é influenciado pelo empreendedor (Gersick *et al*, 1997). Quando a empresa familiar é gerida pelo fundador, este detém uma posição central na organização, o que lhe garante o poder suficiente para conduzir as atividades do negócio de acordo com a sua própria visão. Com o passar do tempo a influência do fundador diminui e cresce o nível de formalização da estrutura, com a consequente perda de capacidade de inovação, da assunção de risco, a baixa de proatividade e do comportamento empreendedor (Zhara, 2005).

Na segunda geração – sociedade de irmãos – a empresa familiar é guiada por uma abordagem virada para o exterior, onde os sinais do meio envolvente são mais importantes que no estágio anterior, onde predominava a liderança do fundador (Cruz *et Nordqvist*, 2012). A dinâmica do meio envolvente cria mais oportunidades, as quais constituem um desafio para a nova geração.

A empresa familiar controlada pela terceira geração e seguintes é socialmente mais complexa e mais influenciada por tensões políticas e de poder entre os diferentes ramos da família empresária. Esta situação poderá levar a uma inércia que restrinja a orientação empreendedora, caso em que a presença de gestores profissionais pode desafiar as coalizões de poder existentes no seio da empresa familiar, promovendo a mudança e aprimorando a orientação empreendedora (Cruz *et Nordqvist*, 2012).

### **4.1.3 Meio envolvente**

O meio envolvente é constituído pelas dimensões da sociedade que influenciam diretamente o setor e as empresas que nele atuam (Hitt *et al.*, 2008). Assim, a especificidade do meio envolvente em que a empresa familiar se move pode ser de natureza hostil às suas atividades, ser dinâmico nos seus processos, oferecer recursos e capacidades únicos a esse tipo de empresa, deter um tipo particular de estruturas de propriedade ou ter uma influência específica da família empresária na gestão da empresa familiar (Casillas *et Moreno*, 2010).

A dinâmica de processos refere-se às rápidas mudanças nas dimensões que afetam o meio envolvente e à imprevisibilidade de mudança de comportamentos de clientes e fornecedores. Tal, cria novas oportunidades de negócio, encorajando a empresa a identificar e explorar tais oportunidades, através de um comportamento empreendedor. A hostilidade refere-se à agressividade competitiva e à falta de recursos e de oportunidades para serem exploradas. Logo, a empresa que tenha um comportamento mais empreendedor pode obter vantagens sobre as suas concorrentes (Casillas *et al.*, 2011).

### **4.1.4 Envolvimento da família empresária**

O envolvimento da família empresária refere-se ao grau em que os membros dessa família controlam a propriedade da empresa familiar, participam na sua organização e estruturas de gestão (Chua *et al.*, 1999; Zahra, 2005) e o capital social familiar que lhe podem disponibilizar (Sorensen *et Bierman*, 2009).

#### **4.1.4.1 O quê e o como do envolvimento**

O envolvimento dos membros da família na empresa familiar introduz uma dimensão única no governo da família empresária, ao definir, em sentido amplo, como as ações dos atores organizacionais deverão ser consistentes com os objetivos da coalização dominante (Steier *et al.*, 2015). Este envolvimento caracteriza-se por intenções e motivações distintas, logo, por objetivos, estruturas de governo e recursos diferentes, que afetam as decisões estratégicas da empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2016). Assim, o entendimento do fator família

espera que se compreenda, quer o que deve ser quer o como deve ser, o envolvimento da família empresária na empresa familiar.

A dimensão conteúdo – o quê – informa sobre o tipo e a quantidade de *stock* de recursos disponíveis numa empresa familiar (Habbershon *et al.*, 2010).

A dimensão “como”, está no cerne do processo empreendedor e ajuda a compreender os caminhos através dos quais a família empresária ou os gestores da empresa familiar adquiriram e adquirem aptidões ou competências para agrupar e potenciar os recursos daquela empresa na criação de vantagens competitivas (Habbershon *et al.*, 2010). Sobre como as decisões são tomadas e o processo pelo qual a empresa familiar gera a respetiva diferenciação, ainda pouco se sabe (Chrisman *et al.*, 2016).

A relação entre o envolvimento da família empresária e o crescimento da empresa familiar permite identificar argumentos a favor de uma menor orientação para o crescimento desta, pelo menos no curto prazo, pois o controlo da família empresária parece impor restrições ao capital (Carney, 2005), com a empresa familiar a tender colocar a sua continuidade antes do crescimento, de forma a manter o *status* (Gersick *et al.*, 1997). Assim, a continuidade da empresa familiar é uma construção multifacetada, que faz sentido na interpretação da empresa familiar multigeracional (Gioia *et Chittipeddi*, 1991; Gioia *et al.*, 2000; Pieper *et al.*, 2015). São as interações entre os subsistemas família, gestão e propriedade que conduzem à aprendizagem; as pessoas mudam continuamente, e com elas, a organização a que pertencem. Logo, nem os membros da família empresária nem a própria família empresária se podem considerar sistemas estáveis (Gallo *et al.*, 2009). Logo, o envolvimento da família empresária poderá ter um papel importante no modo como uma empresa familiar equilibra as suas ações empreendedoras na procura de sustentabilidade ao longo das gerações (Goel *et Jones*, 2016):

- a) Através de iniciativas de exploração de produtos, serviços ou mercados existentes, onde a empresa já atua (*exploitation*). Só por si, estas ações não são suficientes para a sobrevivência a longo prazo, pois, o meio envolvente muda e a organização não pode permanecer estática;
- b) Através da exploração de novas oportunidades de negócio, novos produtos, serviços e mercados (*exploration*). Estas atividades incluem procura, assunção de risco, descoberta, experimentação e flexibilidade de

novas oportunidades, com a finalidade da reorientação das competências da organização, tendo aquelas como fonte das vantagens competitivas.

Como se percebe, o êxito do processo de gestão utilizado por uma empresa familiar assenta na diversidade e multidimensionalidade do envolvimento da família empresária, sendo por essa razão que a influência desta é percebida como constituindo o oxigénio que alimenta o fogo da orientação empreendedora dos seus membros (Rogoff *et* Heck, 2003) e desempenha um papel claro na identificação de novas oportunidades de negócio, no reconhecimento dessas oportunidades e na conseqüente decisão de iniciar novos negócios, bem como no processo de mobilização de recursos para as atividades empreendedoras.

Este conceito de atividade empreendedora é entendido como a manifestação de um conjunto de práticas executadas por membros de diferentes gerações da família empresária que convergem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras (Habbershon *et* al., 2010). Estas práticas são facilitadas pela pertença a uma família empresária, em cujo seio são formados como empresários, desde pequenos, educando-os num sistema de relações sociais vinculadas a negócios que os prepara para a sua futura vida profissional, através de formação nas melhores escolas possíveis. Para além de terem condições para uma boa preparação, têm também uma forte motivação ideal e simbólica: a continuidade do êxito do projeto económico da família empresária (Lima, 2003).

#### 4.1.4.2 Capital social familiar

A ênfase da teoria dos recursos no fator família tem como núcleo essencial o capital social (Bourdieu, 1980; Portes, 1998), enquanto rede de relações duradoura considerada fundamental, em especial na deteção de oportunidades e criação de novos negócios. Sorensen *et* Bierman (2009) ampliam aquela visão de capital social para as especificidades da empresa familiar, criando a noção de capital social familiar, enquanto conjugação do capital social, do capital humano e do capital financeiro. A sua manifestação está associada ao facto de os recursos da família empresária ou os seus ativos (conjunto de direitos) superarem o passivo (conjunto de deveres).

Para a noção de capital social familiar são ainda convocados os conceitos de confiança mútua e infraestrutura moral (Hoffman *et al.*, 2006; Sorenson *et Bierman*, 2009) e o senso familiar (Ensly *et Pearson*, 2005). A confiança mútua é desenvolvida e percebida pelas relações entre os membros da família empresária, dada a experiência de trabalho conjunto entre a empresa familiar e a família empresária (Hoffman *et al.*, 2006), a qual gera cooperação e colaboração, e facilita a resolução de problemas (Sorenson *et Bierman*, 2009). A infraestrutura moral e o senso familiar representam o relacionamento entre membros da família empresária e a relação destes com a comunidade. Assim, o elemento central é a confiança, considerada como um meso conceito que permite verificar a integração de aspectos psicológicos e organizacionais (Eddleston *et al.*, 2010). Sirmon *et Hitt* (2003) elegem como principais recursos que distinguem a empresa familiar da empresa não familiar: capital humano, capital social, capital de sobrevivência, capital paciente e estruturas de governo. Em particular, o capital social, o qual deriva da reciprocidade das relações de confiança entre os indivíduos e a empresa familiar, facilita as atividades de criação de valor, sendo o recurso da família empresária que constitui a distinção do efeito família (Pearson *et al.*, 2008). O capital social familiar, como se percebe, é afetado pela dinâmica de fatores como o núcleo familiar e a estabilidade da dinastia empresarial, das interações intra-grupo e inter-grupo, interdependência dos membros da família e coesão desta.

#### 4.2 FATORES DE CONTEXTO INTERNO

Os fatores de contexto interno exercem a sua influência de modo direto sobre a empresa familiar. São de realçar duas variáveis fundamentais para se compreender a dinâmica da criação de valor transgeracional:

- a) A concepção da orientação empreendedora, percebida como uma abordagem que procura captar a tendência da família empresária em manter as empresas familiares sob o seu controlo;
- b) As competências empreendedoras proporcionadas pela família empresária (Floriani, 2012), como condição necessária á orientação empreendedora. Logo, competências empreendedoras são o que o individuo precisa de saber, saber fazer e saber agir, para enfrentar o

mundo globalizado e para identificar oportunidades de negócio (Zampier *et* Takahashi, 2011).

#### 4.2.1 Orientação empreendedora

O conceito de orientação empreendedora, empreendedorismo organizacional ou empreendedorismo transgeracional (Habbershon *et* Pistrui, 2002; Habbershon *et* al., 2010; Kellermanns *et* al., 2016; Nordqvist *et* Zellweger, 2010), tiveram na sua origem o trabalho de Miller (1983). É o reconhecimento da capacidade de um indivíduo identificar situações nas quais se podem introduzir novos produtos, serviços, métodos organizacionais ou outros, através de novos meios, fins ou relacionamento meios-fins (Echardt *et* Shane, 2003).

Miller (1983) reconhece a importância do líder, do indivíduo que empreende, mas acrescenta o papel desempenhado pela estrutura da organização e a importância da construção da estratégia, deslocando a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo para a atividade empreendedora da organização. Então, a orientação empreendedora pode ser percebida como um *habitus*, ou seja, um conhecimento adquirido por aprendizagem explícita ou implícita e também um *haver* (Bourdieu, 1989). Para mensurar e testar o conceito orientação empreendedora Miller (1983) identificou três dimensões: assunção de riscos, proatividade e comportamento inovador. Lumpkin *et* Dess (1996) incluíram duas dimensões complementares daquelas: autonomia e agressividade competitiva; Lazzarotti *et* al. (2015) acrescentam a rede de relações. Habbershon *et* al. (2010) entendem que as atitudes são constituídas pela autonomia, o comportamento inovador, a assunção de risco e a proatividade; por recursos, os mesmos autores entendem o capital financeiro, humano, físico, social, de conhecimento, cultural e o intangível. Aquelas dimensões responsáveis pela ação empreendedora são independentes mas relacionadas entre si, e a sua relação com o desempenho organizacional depende diretamente da forma como a empresa familiar atua na tomada de decisões e de gestão das atividades empresariais (Casillas *et* Moreno, 2010).

#### 4.2.1.1 Assunção de riscos

Parece haver consenso sobre o comportamento empreendedor implicar, necessariamente, a aceitação de risco de alguma espécie (McClelland, 1972). Logo, a propensão de assumir riscos é um fator essencial ao empreendedorismo.

O risco está relacionado com a disposição da administração de uma empresa familiar em atribuir grande quantidade de recursos a projetos para desenvolvimento de oportunidades. O risco assumido pode ser entendido como o nível até ao qual o empreendedor compromete os recursos, sendo que a maior aversão ao risco parece surgir na empresa familiar (Zahra, 2005; Naldi *et al.*, 2007). Martin *et Lumpkin* (2003) afirmam que estas, quanto mais antigas forem mais avessas são ao risco. Para Casilhas *et Moreno* (2010) a predominância da família empresária tende a reduzir a influência de assumir o risco sobre o crescimento. Para Zelleweger *et Sieger* (2012), nas empresas familiares de longa duração o risco é multidimensional, pois o risco de propriedade é elevado e reflete a menor predisposição daquelas na assunção de decisões arriscadas.

#### 4.2.1.2 Proatividade

As iniciativas ou esforço despendido com a procura antecipada de novas oportunidades, relacionadas ou não com os negócios atuais da organização, bem como por uma participação em mercados emergentes, são entendidas como proatividade (Lumpkin *et Dess*, 1996; Venkatraman, 1989).

A empresa familiar também pode ser proactiva através da introdução de novos produtos e marcas competitivas, estratégias de eliminação das operações que estão na maturidade ou em estado de declínio relativamente ao ciclo da vida dos produtos; participação em mercados emergentes; antecipação e persuasão de novas oportunidades, podendo levá-las a alcançarem vantagens competitivas e maiores lucros económicos (Lieberman *et Montgomery*, 1988).

A proatividade não envolve apenas mudança, mas também a disposição de agir face a essas ideias de mudança em relação à concorrência (Lumpkin *et Dess*, 1996). Martin *et Lumpkin* (2003) constataram que a proatividade não é consistente nas empresas familiares de sucesso, porque não conseguiram provar que a proatividade diminui com as gerações futuras. Para Casilhas *et*

Moreno (2010) as empresas familiares mais proactivas revelam maiores taxas de crescimento, mas a influência da família empresária tende a inverter a situação, por reduzir a influência da proatividade sobre o crescimento.

#### 4.2.1.3 Comportamento inovador

O comportamento inovador assenta na predisposição do indivíduo para avaliar e identificar oportunidades e a criatividade. Ao considerar-se o comportamento inovador com criatividade, cremos que o empreendedor é capaz de associar as observações diversificadas dos tipos e formas de empreendimentos (Degen, 1989). A riqueza é criada quando existem no mercado estruturas que são ultrapassadas através da introdução de novos bens e serviços, fazendo com que as organizações cresçam (Schumpeter, 1943), pelo que os processos de inovação representam uma reorganização das mesmas (Markides, 1998).

O empreendedorismo não existiria sem a inovação, enquanto tendência para as empresas suportarem novas ideias, experiências e o lançamento de novos processos, primeiro que os seus concorrentes (Miller, 1983; Covin *et* Miles, 1999).

A inovação requer criatividade e até uma obsessão em a alcançar, sendo a investigação e desenvolvimento uma importante fonte de inovação (Miller *et* al., 2015). A inovação é das dimensões em que se encontra maior grau de consenso sobre o seu relacionamento positivo com o crescimento de uma empresa, sendo que as mais jovens e mais pequenas são mais inovadoras que as mais antigas e maiores, pois o envolvimento do fundador no órgão de administração contribui para reforçar os resultados da estratégia de inovação da empresa, na medida em que aquele ajuda à sua implementação (Carney, 2005).

A empresa familiar tem uma maior capacidade de desenvolver padrões de comportamento empreendedor, pois a sua sobrevivência depende da sua capacidade de entrar em novos mercados com produtos ou serviços inovadores (Ward, 1987; Zahra *et* al., 2004) e tendem a ter as suas estruturas mais centralizadas na primeira geração (Chrisman *et* al., 2003), por isso, o processo de decisão pode ser desenvolvido mais rapidamente. Na empresa familiar a inovação é considerada uma das dimensões mais importantes da orientação

empreendedora para o desempenho a longo prazo, em conjugação com a autonomia e a proatividade (Nordqvist *et* Melin, 2010). Para Casilhas *et* Moreno (2010), a influência da família vai intensificar a influência da inovação sobre o crescimento e a mudança nas gerações das empresas familiares, pode aumentar o nível de capacidade de inovação interna e externa (Zelleweger *et* Sieger, 2010).

#### 4.2.1.4 Autonomia

A autonomia é um comportamento de ação que expressa a independência do indivíduo e apresenta-se por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de forte liderança por parte deste (Lumpkin *et* Dess, 1996). Trata-se da vontade do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com intuito do desenvolvimento de novos produtos ou serviços; é a liberdade concedida a equipas e indivíduos, incentivando-os a exercer a sua criatividade e a levar em frente uma ideia até à sua concretização. É feita uma distinção entre autonomia interna e externa. A primeira refere-se à capacidade dos indivíduos dentro de uma organização, enquanto a segunda se refere aos agentes externos, fornecedores, clientes, bancos e outras instituições (Nordqvist *et* al., 2010).

A autonomia na empresa familiar tende a diminuir ao longo das gerações (Lumpkin *et* Martin, 2003) com as empresas familiares mais antigas a exibirem elevados níveis de autonomia externa (Zelleweger *et* Sieger, 2010). Para Casilhas *et* Moreno (2010) o envolvimento da família empresária vai influenciar negativamente a influência da autonomia no crescimento.

#### 4.2.1.5 Agressividade competitiva

A agressividade competitiva define-se pelo comportamento de disputa com os concorrentes por posições e nichos de mercado. É fundamental, como condição de sobrevivência no seu mercado de atuação. Assim, o ímpeto de forçar a entrada num mercado e desafiar a concorrência pode ser entendido como agressividade competitiva, e corresponde a uma forte postura ofensiva dirigida aos concorrentes (Lumpkin *et* Dess, 1996). Há uma distinção importante

entre as dimensões proatividade e agressividade competitiva, as quais têm conceitos distintos, que variam de acordo com o desempenho de cada empresa. A proatividade é a resposta às oportunidades, enquanto a agressividade competitiva é a resposta às ameaças. Esta parece ser a menos relevante das dimensões da orientação empreendedora na empresa familiar (Martin *et Lumpkin*, 2003).

#### 4.2.1.6 Redes de relações

As redes de relações são diferentes das redes de contatos e não se confundem com estas. Nas primeiras importa a profundidade das relações, as quais pressupõem reciprocidade e envolvimento, enquanto nas redes de contatos o que importa são os contatos que temos, os quais podem ser ativados ou abandonados, conforme a necessidade (Giddens, 2013; Lima, 2003). Assim, as redes de relações são uma forma de capital social que proporcionam o acesso a recursos a quem pertença a essas redes (Portes, 1998) pelo que assumem relevância no campo do empreendedorismo, na medida em que as construções dos seus relacionamentos as tornam imprescindíveis para a entrada em novos mercados, para a internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações (McClelland, 1962; Basile, 2012; Covin *et* Miller, 2014; Miller, 2011). Em particular, as grandes organizações dependem cada vez mais de redes de subcontratação, como forma de evitar a exposição a incertezas de mercado e aos custos de inovação, sendo a empresa familiar geradora de diferentes formas de inovação, conforme a sua trajetória (Alvarez *et al.*, 2006). A celebração de parcerias ou acordos de cooperação entre as organizações ou indivíduos apresenta-se como uma das principais práticas dos empreendimentos inovadores para a formação das redes de relações.

A celebração de acordos de cooperação, o trabalho colaborativo em parcerias, as alianças estratégicas e a atuação em rede são alguns dos mecanismos utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de inovações (Oberg *et* Grundström, 2009). Miller (2011) ao revisitar o seu trabalho seminal também destacou a possibilidade de algumas ligações entre a orientação empreendedora com outras teorias, entre as quais a teoria de redes, chamando ainda a atenção para algumas questões, como a do equilíbrio entre as relações

com clientes, concorrentes e fornecedores, e a sua influência sobre a orientação empreendedora, salientando também a necessidade de mais trabalhos que estudem as ligações entre a orientação empreendedora e as estruturas de rede. Assim, para Zellweger *et al.* (2012) um elevado e permanente nível das dimensões da orientação empreendedora não é condição necessária para o sucesso a longo prazo da empresa familiar. Pelo contrário, a orientação empreendedora é dinâmica e adapta-se ao longo do tempo. Na mesma linha de raciocínio, Salvato *et al.* (2010) concluem que a empresa familiar precisa de manter constantemente a sua atenção no futuro, mas respeitando as realizações e sacrifícios feitos pelas gerações anteriores. O impacto dos fatores internos e externos sobre a orientação empreendedora é mais importante nas empresas familiares de segunda geração, reduzindo-se à medida que caminham para a terceira geração e posteriores. Os fatores internos (gestores e investidores não familiares) ganham destaque na terceira geração e seguintes (Cruz *et al.*, 2012).

#### **4.2.2 Recursos**

A noção do fator família transporta-nos para o seio da família empresária, a qual se encontra no centro da compreensão do empreendedorismo na empresa familiar. Ora, sendo aquela um campo social, com as suas estruturas próprias, onde se geram interações entre os subsistemas que a constituem, emerge daí um sem número de fatores específicos ligados à lógica de funcionamento de cada família empresária, com as suas hierarquias, envolvimentos, regras do jogo próprias e modo de organização específico (Accardo, 2006). Por isso, Habbershon *et al.* (2010) referem que a teoria dos recursos (Barney, 1986, 1991; Wernerfelt, 1984) complementa a orientação empreendedora. Aquela teoria é a base teórica original do *familiness* (Pearson *et al.*, 2008) e aponta para a especificidade dos negócios como um conjunto de recursos que podem criar vantagens competitivas, na medida do valor desses recursos, da sua raridade, da sua limitação e substituição, o que faz com que o perfil dos recursos de uma dada organização – o mesmo é dizer, a noção do fator família – conduzirá ao sucesso do seu desempenho.

## 5. CRIAÇÃO DE VALOR TRANSGERACIONAL

O construto transgeracional é complexo e multidimensional, sendo entendido como a percepção da probabilidade de sucesso da família empresária (Habbershon *et al.*, 2010). Este sucesso mede-se, em geral, pela criação de valor, independentemente da sua forma de repartição posterior. Em geral, a existência de vantagem competitiva numa empresa corresponde à capacidade de criação de valor acima da média da concorrência (Barney, 1991). Essa criação de valor corresponde ao intervalo entre a disposição do valor a pagar pelo cliente e o custo de oportunidade do fornecedor (Frank, 1994). Este modo de cálculo do valor criado deixa perceber a sua dependência do contexto de inserção da empresa e das suas relações na cadeia de valor (Porter, 1985). Em função das interações entre clientes e fornecedores, a empresa pode criar mais valor e expandir as fronteiras do intervalo entre a disposição do valor a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor. Logo, o valor criado não é, necessariamente, o valor apropriado pela empresa.

Enquanto o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição do valor a pagar pelo cliente são os extremos que definem o intervalo de criação de valor, o preço e o custo definem o intervalo do valor apropriado pela empresa. A parte do valor criado apropriada pela empresa é o lucro, a manifestação mais direta da criação de valor, aqui assimilada como criação de riqueza.

Na interação com os clientes, a diferença entre a disposição do valor a pagar e o preço define o excedente do cliente, ou seja, o valor capturado por este (Frank, 1994; Thompson *et Formby*, 1998). Ao gerar maior excedente para o cliente, a empresa poderá explorar a assimetria favorável entre os seus produtos ou serviços e os da concorrência, cobrando um prémio, se conseguir manter o valor de oportunidade do fornecedor.

Porém, se a empresa com vantagem competitiva decidir manter a paridade do preço com a concorrência, obtendo a preferência do cliente e o consequente aumento da quota de mercado, poderá apropriar-se de parte do excedente do cliente a seu favor, aumentando, assim, a sua riqueza. No outro extremo da cadeia de valor, no processo de negociação com os *stakeholders*, são definidos os valores a apropriar por fornecedores, colaboradores, gestores e outros intervenientes no negócio. Em tese, cada participante é capaz de se

apropriar de todo o excedente criado; contudo, a diferença de contexto entre os atores influenciará a percepção de valor e a capacidade de negociação de cada um (Lippman *et* Rumelt, 2003). Porém, a simples existência de vantagem competitiva não é condição suficiente para uma maior criação de valor.

Em geral, a família empresária procura transmitir às gerações futuras a sua herança – riqueza acumulada, consubstanciada em bens ou ativos económicos e não económicos. Esta transmissão levanta algumas questões: o quê?, a quem?, quando?, como transmitir? A resposta a cada uma destas questões exerce influência, quer no comportamento da família empresária quer no desempenho da empresa familiar, bem como no montante da herança a transmitir (Carr *et* al., 2016). Parte dos bens ou ativos económicos da família empresária estão relacionados com o negócio ou negócios da empresa familiar controlada, mas podem também estar fora desse âmbito. Quando a família do empreendedor está envolvida na criação do negócio, ela própria pode disponibilizar recursos que a maior parte das vezes não estão acessíveis ao empreendedor, só por si.

São exemplos de recursos e capacidades da família empresária:

- a) Recursos intrínsecos ao empreendedor: idade, género, educação, experiência, formação académica, formação em gestão;
- b) Recursos da família: Recursos humanos e recursos financeiros;
- c) Orientação empreendedora:
  1. Assunção de riscos – seguir oportunidades com incerteza;
  2. Proatividade – persistência e criatividade para transpor obstáculos, até que o novo conceito esteja completamente implementado;
  3. Comportamento inovador – desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos únicos;
  4. Autonomia – é a independência do indivíduo para introduzir inovações;
  5. Agressividade competitiva – ações de disputa por posições de mercado;
  6. Redes de relações – redes informais, externas e institucionais.

A disponibilização daqueles recursos torna o empreendedor socialmente mais motivado, mais leal e mais comprometido com todas as partes interessadas (Miller *et* al., 2016). Contudo, nem todas as empresas dispõem de recursos únicos e sobrevivem sem eles. Assim, também nem toda a empresa familiar beneficia do fator família, por não deter recursos únicos e inseparáveis que

conduzam a uma vantagem competitiva. Logo, o impacto dos recursos e capacidades colocados à disposição pela família empresária à empresa familiar deve-se à influência das interações sistemáticas entre aquela e o negócio (Habbershon *et al.*, 2003). Como se percebe, o problema reside em não se compreender completamente como a propriedade, a gestão e os valores da família empresária interagem para criarem características únicas para as organizações familiares (Serrano *et al.*, 2006).

## REFERÊNCIAS

- Accardo, Alain (2006). *Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu*, 3<sup>ème</sup> ed., Marseille, Agone.
- Aldrich, Howard E., Cliff, Jennifer E. (2003). "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 573-596.
- Alvarez, Sharon A., Ireland, R. Duane, Reuer, Jeffrey J. (2006). "Entrepreneurship and strategic alliances", *Journal of Business Venturing*, 21 (4): 401-404.
- Barney, Jay B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2<sup>nd</sup> ed., Upper Saddle River, N. Y., Prentice Hall
- Barney, Jay B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, Jay B. (1986). "Types of competition and the theory of strategy: Toward an Integrative framework", *Academy of Management Review*, 11 (4): 791-800.
- Basile, Alexander (2012). "Entrepreneurial orientation in SME's: risk-taking to entering international markets", *Far East Journal of Psychology and Business*, 7 (2): 1-17.
- Böhm-Bawerk, Eugen von (1884). *Capital and Interest: A Critical History of Economic Theory* [1884], in <http://oll.libertyfund.org/titles/bawerk-capital-and-interest-a-critical-history-of-economic-theory>, em 03-11-2021.
- Bornholdt, Werner (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*, Porto Alegre, Bookman
- Bourdieu, Pierre (1989). *O poder simbólico*, Lisboa, Difel.
- Bourdieu, Pierre (1980). "Le capital social – notes provisoires", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31: 2-3
- Cabral, Luís (1994). *Economia industrial*, McGraw-Hill Portugal.
- Carney, Michael (2005). "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 249-265.
- Carr, Jon C., Chrisman, James J., Chua, Jess H., Steier, Lloyd P. (2016). "Family firm challenges in intergenerational wealth transfer", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (6): 1197-1208.
- Casillas, José C., Moreno, Ana M., Barbero, José L. (2011). "Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions", *Journal of Family Business Strategy*, 2 (2): 90-100.
- Casillas, José C., Moreno, Ana M. (2010). "The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 265-291.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, Alfredo Massis, Tommaso Minola e Silvio Vismara (2016). "Management processes and strategy execution in family firms: from "what" to "how"", *Small Business Economics*, 47 (3):719-734.

Chrisman, James J., Jess H. Chua e Pramodita Sharma (2005). "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5): 555-576.

Chrisman, James J., Jess H. Chua e Lloyd P. Steier. (2003). "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 441-448.

Chua, Jess H., Chrisman, James J. e Sharma, Pramodita (1999). "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39.

Covin, Jeffrey G. e Danny Miller (2014). "International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues and future research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1): 11-44.

Covin, Jeffrey G. e Morgan P. Miles (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 47-63.

Cruz, Cristina e Mattias Nordqvist (2012). "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective", *Small Business Economics*, 38 (1): 33-49.

D'Allura, Giorgia e Amir Erez (2009). "The family as a group: Implications for governance and organizational performance in family firms", in Chiara, Di Guardo Maria, Pinna Roberta, Zaru Dante (org.). *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico: Contributo degli studi di organizzazione aziendale* (pp. 252-276). Milano: Franco Angeli, 408.

Degen, Ronald Jean (1989). *O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill.

Dyer, W. Gibb (2006). "Examining the «family effect» on firm performance", *Family Business Review*, 19 (4): 253-273.

Eckhardt, Jonathan e Scott Shane (2003). "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, 29 (3): 333-349.

Eddleston, Kimberly A., James J. Chrisman, Lloyd P. Steier e Jess H. Chua (2010). "Governance and trust in family firms: An introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6): 1043-1056.

Ensly, Michael D. e Allison W. Pearson (2005). "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 267-284.

Floriani, Oldoni Pedro (2012 [2007]). *Empresa familiar ou ... Inferno familiar? 2ª ed.*, Curitiba, Juruá Editora

Frank, Hermann, Manfred Lueger, Lavinia Nosé e Daniela Suchy (2010). "The concept of «Familianness»: Literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3): 119-130.

Frank, Robert H. (1994). *Microeconomia e comportamento*, Lisboa, McGraw-Hill de Portugal.

- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion M. McCollom e Ivan Lansberg (1997). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 3ª ed., São Paulo, Negócio Editora (trad. de Nivaldo Montingelli Jr. de *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, Harvard Business School Press.
- Giddens, Anthony (2013). *Sociologia*, 9ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian,
- Gioia, Dennis A. e Kummar Chittipeddi (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz e Kevin G. Corley (2000). "Organizational identity, image, and adaptative instability", *Academy of Management Review*, 25 (1): 63-81.
- Goel, Sanjay e Raymond J. Jones III (2016). "Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: A systematic review and future directions", *Family Business Review*, 29 (1): 94-120.
- Grant, Robert M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33 (3): 114-135.
- Habbershon, Timothy G. e Mary L. Williams (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1): 1-25.
- Habbershon, Timothy G. e Joseph Pistrui (2002). "Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth", *Family Business Review*, 15 (3): 223-237.
- Habbershon, Timothy G., Mary L. Williams e Ian C. MacMillan (2003). "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 451-465.
- Habbershon, Timothy G.; Mathias Nordqvist e Thomas M. Zellweger (2010). *Transgenerational entrepreneurship*, in Nordqvist et Zellweger (Eds.). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Edgard Elgar Publishing Ltd, 2-37.
- Haynes, George, WALKER, Rosemary, ROWE, Barbara R., HONG, Gong-Soog (1999). "The intermingling of business and family finances in family-owned businesses", *Family Business Review*, 12 (3): 225-239.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson (2008). *Administração Estratégica*, 7ª ed., São Paulo, Thomson
- Hoffman, James, Mark Hoelscher e Ritch Sorenson (2006). "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory", *Family Business Review*, 19 (2): 135-145.
- Irava, Wayne J. e Ken Moores (2010). "Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes" *Journal of family business strategy*, 1 (3): 131-144.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt e David G. Sirmon (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29 (6): 963-989.

Jacquemin, Alexis (1979). *Économie industrielle européenne, structures de marché et stratégies d'entreprise*, Paris

Kellermanns, Franz; Jorge Walter, T. Russell Crook, Benedict Kemmerer e Vadake Narayanan (2016). "The resourced-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researches and entrepreneurs' views", *Journal of Small Business Management*, 54 (1): 26-48.

Klein, Sabine B., Joseph H. Astrachan e Kosmas X. Smyrnios (2005). "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 321-339.

Laffón, Alberto Pinillos, Fernando Olivares Delgado e Daniel Rodríguez Valero (2016). "El nombre de la marca corporativa. Una taxonomía de los nombres de empresa familiar en España", *Revista Latina de Comunicación Social*, 71: 750-774.

Lazzarotti, Fábio, Alissane Lia Tasca da Silveira, Carlos Eduardo Carvalho, Carlos Ricardo Rossetto e Jonatha Correia Sychoski (2015). "Orientação empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas", *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 19 (6): 673-695.

Lieberman, Marvin B., Montgomery D. B. (1988). "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.

Lima, Antónia Pedroso de (2003). "Relações familiares na elite empresarial de Lisboa", in PINTO, António Costa, FREIRE, André (Org.) (2003). *Elites, Sociedade e Mudança Política*, Celta Editora, Lisboa, pp151-180.

Lippman, Steven A. e Richard P. Rumelt (2003). "A bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1969-1086.

Lumpkin, G. Tom e Gregory G. Dess (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academic of Management Review*, 21 (1): 135-172.

Marchisio, Gaia, Pietro Mazzola, Salvatore Sciascia, M. Miles e Joseph A. Astrachan (2010). "Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 349-377.

Markides, Costa (1998). "Strategic innovation in established companies", *MIT Sloan Management Review*, 39 (3): 31-42

Martin, W. L. e Lumpkin, G. T. (2003). "From entrepreneurial orientation to "family orientation": generational differences in the management of family businesses", Paper presented at the 22nd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA, USA.

Martinez, Luís Carlos Sánchez (2012). "Dividendo emocional: elpale de los accionistas en la responsabilidad empresarial", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 12 (vol. 4, nº 3); 15-45.

McClelland, David C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*, Rio Janeiro, Expressão e Cultura

McClelland, David C. (1962). "Business drive and national achievement", *Harvard Business Review*, 40 (4): 99-112.

- Miller, Danny (2011). "Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5): 873-894.
- Miller, Danny (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29 (7): 770-791
- Miller, Danny, Mike Wright, Isabelle Le Breton-Miller e Louise Scholes (2015). "Resources and innovation in family businesses: The janus-face of socioemotional preferences", *California Management Review*, 58 (1): 20-40.
- Miller, Danny, Lloyd Steier e Isabelle Le Breton-Miller (2016). "What can scholars of entrepreneurship learn from sound family businesses?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (3): 445-455.
- Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg e Johan Wiklund (2007). "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms", *Family Business Review*, 20 (1): 33-47.
- Nordqvist, Mattias e Leif Melin (2010). "Entrepreneurial families and family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 211-239.
- Oberg, Christina e Christina Grundström (2009). "Challenges and opportunities in innovative firms' network development", *International Journal of Innovation Management*, 13 (4): 593-613,
- Olivares-Delgado, Fernando, Alberto Pinillos-Laffón e Maria Teresa Benlloch-Osuna (2016). "An approach to patronymic names as a resource for familiness and as a variable for family business identification", *European Journal of Family Business*, 6 (1): 3-45.
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr e John C. Shaw (2008). "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 949-969.
- Penrose, Edith T. (1959 [1995]). *The theory of the growth of the firm*, 3<sup>th</sup> ed., Oxford, Oxford University Press, 272
- Pieper, Torsten M., Anne D. Smith, Jerry Kudlats e J. H. Astrachan .2015. "The persistence of multifamily firms: founder imprinting, simple rules, and monitoring processes", *Entrepreneurship theory and practice*, 39 (6): 1313-1337.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, N.Y., The Free Press
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, McMillan Publishing, Free Press.
- Portes, Alejandro (1998). "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24.
- Prahalad, C. K. e Gary Hamel (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91
- Randerson, Kathleen, Cristina Bettinelli, Alain Fayolle e Alistair Anderson (2015). "Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3): 143-154.

- Rogoff, Edward G. e Ramona Z. Heck (2003). "Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 559-566.
- Rodrigues, J. e 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*, [S.l.], dec. 2019. Available at: <<https://oapub.org/soc/index.php/EJSSS/article/view/698>>. Date accessed: 2 apr. 2021. doi: <http://dx.doi.org/10.46827/ejsss.v0i0.698>
- Rodrigues, J.J. 2017. Relações de poder no campo família empresária. Dissertação de Mestrado em Sociologia.FCSH-Universidade Nova de Lisboa. Lisboa: UL-FCSH.
- Salvato, Carlo, Francesco Chirico e Pramodita Sharma (2010). "A farewell to the business: Championing entrepreneurial exit in family firms", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22 (3-4): 321-348.
- Schumpeter, Joseph A. (1943 [2003]). *Capitalism, socialism and democracy*, USA, Taylor & Francis
- Sciascia, Salvatore, Mazzola, Pietro, Chirico, Francesco (2013). "Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1): 69-85
- Selznick, Philip (1957). *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*, N. Y., Harper & Row
- Serrano, Cristina Cruz, Timothy G. Habbershon, Mattias Nordqvist, Carlo Salvato e Thomas Zellweger (2006). "A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms", wp, *STEP Research Project*
- Sharma, Pramodita (2004). "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17 (1) 1-35.
- Sirmon, David G. e Michael A. Hitt (2003). "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 339-358.
- Sorenson, Ritch L. e Leonard Bierman (2009). "Family capital, family business, and free enterprise", *Family Business Review*, 22 (3): 193-195.
- Steier, Lloyd P., James J. Chrisman e Jess H. Chua (2015). "Governance challenges in family businesses and business families", *Entrepreneurship theory and practice*, 39 (6): 1265-1280.
- Stewart, Alex (2003). "Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 383-396.
- Teece, David J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350.
- Teece, David J., Gary Pisano e Amy Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.

Thompson, Arthur A. e John P. Formby (1998). *Microeconomia da firma*, 6ª ed., Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil

Tondo, Cláudia (Org.).2008. *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*, Porto Alegre, Ed. Sulina, Brasil

Venkatraman, N. (1989). "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, 35 (8): 942-962.

Ward, John L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuous growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass, CA.

Wernerfelt, Birger (1984). "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Zampier, Marcia Aparecida, Takahashi, Adriana Roseli Wünsch (2011). "Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa", *Cadernos Ebape.BR*, 9 (Ed. Especial): 564-585.

Zahra, Shaker A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, 18 (1): 23-40.

Zahra, Shaker A, Hayton, James C., Salvato, Carlo (2004). "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture!" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4): 363-381 .

Zellweger, Thomas, Eddleston, Kimberly A., Kellermanns, Franz W. (2010). "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1): 54-63.

Zellweger, Thomas, Sieger, Philipp (2012). "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms", *Small Business Economics*, 38 (1): 67-84.

Agência Brasileira ISBN  
ISBN: 978-65-982396-4-0