



CAPITAL SIMBÓLICO E FAMÍLIA EMPRESÁRIAⁱ

Jorge Rodriguesⁱⁱ

ISCAL - Lisbon Accounting and Business School,
Instituto Politécnico de Lisboa,
Portugal

Resumo:

O artigo aborda o estado da arte do capital simbólico e família empresária, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos conceitos que lhe estão subjacentes. A estratégia de investigação prosseguida socorreu-se da “teoria da prática” de Bourdieu, procurando uma visão inovadora do que se passa no campo em análise. Como principais resultados aponta-se para um conjunto de dez questões, as quais poderão ser valorizadas, podendo ser incluídas num modelo integrador de várias dimensões, suficientemente genérico e abrangente, para que o mesmo possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária.

Palavras-chave: família empresária, capital simbólico, agentes, negócio de família

Abstract:

The article discusses the state of the art of symbolic capital and the businesses family, contributing to a deeper understanding of the underlying concepts. The research strategy pursued relied on Bourdieu's "theory of practice", seeking an innovative view of what is happening in the field under analysis. The main results point to a set of ten questions, which can be valued and can be included in an integrating model of several dimensions, sufficiently generic and comprehensive, so that it can be applied to any type of businesses family.

Keywords: family businesses, symbolic capital, agents, family firm

1. Introdução

O conhecimento nasce do desejo de se criar qualquer coisa que não existe a partir daquilo que já existe. O processo consiste, então, em descobrir, retirar ou compreender os fenómenos da natureza no contexto em que são gerados, pois esse contexto influencia a

ⁱ SYMBOLIC CAPITAL AND ENTREPRENEURIAL FAMILY

ⁱⁱ Correspondence: email jjrodrigues@iscal.ipl.pt

questão que impulsiona o processo de investigação, influencia o sujeito e, simultaneamente, é influenciado por ele.

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, além do significado ambíguo destes dois constructos (Harms, 2014), origina ainda um processo involuntário de confusões. Aquelas debilidades desencadeiam a paulatina perda de competitividade do negócio, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família, o negócio já não seja viável no mercado, com a consequente perda de património familiar e, às vezes, uma deterioração das relações entre familiares. O empresário que deseja manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte deve promover o processo de mudança da 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. 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, havendo harmonia na família empresária (Gallo *et al.*, 2009), esta poderá disponibilizar um conjunto único de recursos à empresa familiar, vantagem competitiva que não está ao alcance das empresas não familiares. A família empresária não é uma família comum, pois ela possui 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.

A estrutura do artigo inicia-se com a introdução ao problema capital simbólico e família empresária. O primeiro ponto apresenta a metodologia seguida. O ponto dois introduz o capital simbólico. O ponto três apresenta as diferentes dimensões do capital social familiar, como resultado do envolvimento da família empresária. O ponto quarto explica a composição do fator família. Por fim apresentam-se a conclusão, limitações e pistas para investigação futura.

2. Metodologia

Há ocasiões em que a experiência passa à frente da teoria sendo a primeira a encontrar novos factos; o papel da teoria é então o de retroverter as observações já realizadas, cabendo ao teórico reunir os novos dados e elaborar um edifício lógico no qual todos eles se integrem (Magueijo, 2003). 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 (Gallo *et al.*, 2009), a opção metodológica para este artigo assenta na análise de literatura (Gioia *et al.*, 2013),

procurando captar o conceito de capital simbólico e família empresária, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo *et al.*, 2009). Numa abordagem sistémica, Pessoa (1926) escreveu: “*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. Por isso a sociologia preocupa-se em revelar fatos e relações nem sempre explícitas, fazendo emergir questões onde se aparenta naturalidade. O seu objeto envolve lutas, relações de poder, aspetos pouco revelados da realidade social que muitos não desejam ver elucidados (Bourdieu, 1990).

Deste modo, o objetivo principal do artigo consiste em obter o “*state of art*” do capital simbólico e família empresária, o qual se poderá inserir numa proposta de modelo suficientemente genérico e abrangente, qual mosaico árabe, para que o mesmo possa ser aplicado a qualquer tipo de família empresária, possa ser confirmado ou rejeitado por outros investigadores e ajude a compreender os riscos e oportunidades, as tendências sociais, culturais, políticas, ambientais – os seus *stakeholders* relevantes – e como a família empresária tem impacto junto deles, tem capacidade de dialogar e estabelecer parcerias com os mesmos.

2. Capital simbólico

A especificidade das características próprias de cada campo social gera um conjunto de questões singulares que se podem reagrupar nas seguintes categorias de recursos ou capitais:

- a) Recursos de natureza económica, sendo de destacar o dinheiro, devido ao seu papel de equivalente universal entre bens ou mercadorias;
- b) Recursos de natureza cultural, de entre os quais assume uma importância cada vez maior, a certificação da educação escolar (diplomas);
- c) Recursos de natureza relacional, com base em redes de relações com outros agentes que detêm certos poderes e estão dispostos a disponibilizá-los ao agente que lhos solicite.

Cada agente sabe, por experiência própria, que o facto de deter pessoalmente bens económicos, culturais ou relacionamentos, é uma fonte de poder, em relação àqueles que detêm menos desses recursos ou que deles são desprovidos. A apropriação deste tipo de recursos, num campo particular, por um agente, são as condições de entrada no jogo, na procura de realização de rendimentos pelo agente. Toda a participação no jogo de um campo social pressupõe um custo, um direito de entrada – dinheiro, formação, títulos, patrocínios – mais ou menos oneroso. Ou seja, cada agente procura efetuar o investimento mais rentável num campo específico, acrescentando-lhe recursos que irão contribuir para a realização de mais-valias nesse campo, globalmente. Este argumento permite classificar aquelas diferentes categorias de recursos como capital – o mesmo que cabedal ou conjunto de bens (Thiry-Cherques, 2006) – adquirindo outros significados que

o conduzem às conceções de capital económico, capital cultural e capital social ou redes de relações mobilizáveis. Ainda que sejam distintos por natureza, os tipos de capital mantêm entre si uma relação muito estreita, não cessando de se transformarem uns nos outros (Accardo, 2006). O conceito de capital simbólico, intrinsecamente dependente do campo social, foi reintroduzido por Bourdieu (1978, 1989) a partir da noção económica de capital, com base em termos como acumulação, investimentos e lucros.

Então:

- a) O capital económico compreende a riqueza material – os recursos económicos e os fatores de produção, como rendimento, património, bens e trabalho;
- b) O capital cultural está ligado ao conhecimento, aptidões e informações detidas, podendo assumir as formas incorporado. Objetivado e institucionalizado (Bourdieu, 1979).
- c) O capital social, por sua vez, é formado pela rede de relações de conhecimento mútuo, como as redes de contatos e os acessos sociais que se possuem, como colegas e amigos pessoais (Bourdieu, 1980).

O capital simbólico é a síntese dos outros capitais; é um bem pessoal e subjetivo, valorizado em determinado campo social (Bourdieu, 1989), que só existe pelo reconhecimento que os outros lhe atribuem, devido ao seu valor social (Bourdieu, 1998). De acordo com esta premissa, o capital simbólico é um crédito concedido ao agente, por outros agentes, que lhe reconhecem certas características que valorizam aqueles capitais. O agente que dispõe deste crédito consentido pelos outros agentes encontra-se ao mesmo nível destes, ou seja, na mesma posição de força, sejam quais forem as características intrínsecas que possuir. Por isso, ele está em posição de exercer o poder simbólico sobre os seus pares, os quais, por antecipação, lhe reconhecem a autoridade necessária (Accardo, 2006). Aquelas formas de capital são convertíveis umas nas outras sob certas condições.

A posição relativa na estrutura do campo é determinada pelo volume e pela qualidade do capital que o agente detém (Bourdieu, 1971). O poder simbólico está associado quer à conjugação dos três capitais quer à preponderância de um deles em determinado agente. Se um campo social reconhece determinado capital simbólico, quanto mais capital desse tipo um indivíduo detiver, mais reconhecimento terá nesse campo social. Neste sentido, os capitais tornam-se tipos específicos de poder que são acumulados de formas não uniformes pelos agentes, em campos sociais bem determinados (Bourdieu, 1989, 1993). E, nesses campos sociais, os agentes e instituições enfrentam-se de acordo com a posição que ocupam, a qual está diretamente relacionada com a quantidade acumulada de capitais simbólicos (Bourdieu, 1989). Muitas vezes desconhecem-se as teias de relações que marcam a hierarquia de poder, os poderes não formais e a estrutura social na família empresária. Logo, o capital simbólico refere-se às diferenças de poder existentes na sociedade, com as quais algumas pessoas ou instituições podem persuadir os demais das suas ideias.

2.1 O fator família

A noção do fator família (*familiness*) transporta-nos para o seio da família empresária, enquanto campo social, com as suas estruturas próprias, onde se geram interações entre os subsistemas que a constituem. Emergem daí um sem número de fatores específicos ligados à lógica de funcionamento de cada família empresária, com as suas hierarquias, envolvimento, regras do jogo próprias e modo de organização específico (Accardo, 2006). A teoria dos recursos (Barney, 1986, 1991; Wernerfelt, 1984) é a base teórica original do *familiness* (Pearson *et al.*, 2008) e aponta para a especificidade dos negócios como um conjunto de recursos que potenciam vantagens competitivas, na medida do valor desses recursos, da sua raridade, da sua limitação e substituição. Assim, a noção do fator família, enquanto recursos únicos, devido à sua condição particular de fusionar ao mesmo tempo os elementos da família empresária, a propriedade e o negócio de família – isto é, a essência do negócio (Frank *et al.*, 2017) –, converte-se numa fonte geradora de significativas vantagens competitivas que geram riqueza e criam valor, em comparação com as outras organizações não familiares (Pearson *et al.*, 2008). Também a cultura organizacional costuma ser, em grande medida, um reflexo fiel dos valores da família empresária, gerando uma escala de valores diferentes dos de outro tipo de organizações não familiares, como sejam o compromisso, a confiança, a relevância, o espírito empreendedor, a flexibilidade de gestão, a rapidez na tomada de decisão, o trabalho em equipa, o envolvimento e o sacrifício, entre os membros da família empresária e os membros externos à mesma, ligados à organização – conduzirá ao sucesso do seu desempenho. Contudo, o fator família também poderá atuar como um fator desfavorável do desempenho da organização familiar se forem tomados em consideração os conflitos, os problemas e os diferentes interesses que se geram no contexto das interações entre os membros da família empresária, a propriedade e o negócio de família (Habbershon *et al.*, 2003). Assim, com base nos pressupostos de heterogeneidade e inimitabilidade da teoria dos recursos, Habbershon *et al.* (1999) demonstram que os negócios de família controlados por uma família empresária são particularmente idiossincráticos e a teoria dos recursos é um bom modelo para explicar como os mesmos podem criar e manter uma vantagem competitiva. Esta é obtida, potencialmente, através de um conjunto complexo de fatores sistémicos 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”. É o ramo que se refere às influências positivas do fator família, distinto (*distinctive*), e que detêm o potencial de proporcionar uma vantagem 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-”. É o ramo que regista as influências negativas do fator família, restrito (*constrictive*), que detêm o potencial de limitar a competitividade (Arregle *et al.*, 2007; Sirmon *et Hitt*, 2003).

Para Sirmon e 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 do negócio de família pode ser vista como criação de riqueza, quer para a família empresária quer para o desenvolvimento do próprio negócio. 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:

- a) Envolvimento. Considera o envolvimento da família empresária na posse do capital, na gestão, no controlo da empresa familiar e na sucessão transgeracional;
- b) Intenção. Coloca a ênfase em aspetos comportamentais, recursos e uso de recursos, a visão da família empresária e a essência do negócio de família;
- c) Identidade organizacional. Descreve os comportamentos coletivos da organização, ou seja, pode ser usada como a filosofia de toda a atividade de uma organização.

A sobreposição destas três dimensões mostra-nos o surgimento de 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 (visão mono objetivo) não é necessariamente o único ou o principal objetivo de todo o negócio de família, o qual apresenta um complexo sistema de objetivos económicos e não económicos. Ou seja, os autores deixam perceber que na tomada de decisão os decisores têm em conta quer motivações económicas quer emocionais (não económicas), estas últimas ligadas ao reconhecimento social, sentimentos pessoais ou empatia com outros agentes sociais. Esta prossecução dos objetivos não monetários é conseguida através da perceção de um benefício gerado pelas atividades desenvolvidas pelo negócio de família que aumente a satisfação de todas as partes interessadas, independentemente do valor monetário gerado, ou seja, pelo dividendo emocional (Martínez, 2012).

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. Para tal Chrisman *et al.* (2003) definem a função utilidade da família empresária como sendo o sistema da visão da coalização familiar que gera distintos fatores família pela criação de valor intergeracional (Kellermanns *et al.*, 2016).

2.2 Envolvimento da família empresária

O envolvimento da família empresária refere-se ao grau em que os membros dessa família controlam a propriedade do negócio de família, participam na sua organização e estruturas de gestão (Chua *et al.*, 1999; Zahra, 2005) e no capital social familiar que lhe podem disponibilizar (Sorensen *et Bierman*, 2009: 193). Este envolvimento introduz uma dimensão única no governo da família empresária, ao definir, em sentido amplo, como as ações dos agentes organizacionais deverão ser consistentes com os objetivos da coalização dominante (Steier *et al.*, 2015). O 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 “como” deve ser, o envolvimento da família empresária no negócio de família.

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).

No contexto da teoria dos recursos, a capacidade de tirar partido da heterogeneidade dos mesmos, em relação à concorrência, é fulcral, pois, deter uma vantagem competitiva requer que essa heterogeneidade seja preservada. A heterogeneidade dos recursos dura enquanto a empresa obtiver criação de valor superior à concorrência. Portanto, o empreendedor e as organizações empreendedoras identificam, criam, usam, combinam ou exploram os seus recursos – capital –, para se diferenciarem em relação aos seus concorrentes e daí obterem benefícios.

Este raciocínio poderá ser extensivo ao modo como esses recursos poderão ser pensados, associando-os, inequivocamente, à procura e ao reconhecimento de novas oportunidades de negócio, bem como à organização dos mesmos para capturar oportunidades. É esse perfil dos recursos que determina o sucesso ou insucesso da empresa familiar na sua atividade. Parece, assim, claro, que a noção do fator família resulta de diversas formas de capital, enquanto recursos e capacidades específicas da família empresária envolvida no negócio: capital financeiro, humano, físico, social, de conhecimento, cultural e intangível (Kellermanns *et al.*, 2016). Assim, na ótica da teoria dos recursos, a família empresária procura obter resultados económicos e não económicos para sustentar os negócios através de gerações (Pearson *et al.*, 2008). Portanto, o fator família representa a conjugação de diferentes formas de capital, sob a égide da família empresária, criando valor e diferenciando a empresa familiar da empresa não familiar (Habbershon *et al.*, 2010).

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 ter tendência para 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, pelo que as pessoas mudam continuamente os seus comportamentos, 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). Assim, o envolvimento da família empresária terá um papel importante no modo como a empresa familiar equilibra as suas ações empreendedoras na procura de sustentabilidade ao longo das gerações (Goel *et Jones*, 2016).

Como se percebe, o êxito do processo de gestão utilizado no negócio de família 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 consequente 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 dentro de um sistema de relações sociais vinculadas a negócios que os prepara com vantagem 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).

3. Capital social familiar

Parece evidente que para o fator família presente no negócio ser transformado em capacidades que gerem uma vantagem competitiva, é necessário o envolvimento da família empresária como um elemento estratégico (Habbershon *et Williams*, 1999). Então, isso conduz à redefinição da família empresária como sendo os recursos e capacidades associados às interações e envolvimento da família (Chrisman *et al.*, 2003), com Habbershon *et al.* (2003) a redefinirem a noção de *familiness* (perfil de recursos) para o pacote idiossincrático de recursos e capacidades ao nível do negócio de família que resulta da interação dos sistemas, o que representa todas as influências familiares específicas e sistémicas no negócio. Ou seja, esta acumulação, gestão e afetação de recursos é feita através da perspetiva do ecossistema familiar no estudo da família empresária (Cano-Rubio, 2016). Esta abordagem adverte que a família empresária e o

negócio de família não podem ser separados sem destruir o ecossistema em que ambos convivem, o que remete para a teoria dos recursos (Barney, 1991). 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 do negócio de família, criando a noção de capital social familiar, enquanto conjunção 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); são recursos provindos da família empresária que podem ser disponibilizados ao negócio de família (Sorensen *et* Bierman, 2009). A noção de capital social familiar convoca ainda os conceitos de confiança mútua e infraestrutura moral (Hoffman *et* al., 2006; Sorensen *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 o negócio de família e a família empresária (Hoffman *et* al., 2006), a qual gera cooperação e colaboração, e facilita a resolução de problemas (Sorensen *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 parece ser a confiança, considerada como um meso conceito que permite verificar a integração de aspetos psicológicos e organizacionais (Eddleston *et* al., 2010).

Por sua vez, Sirmon e Hitt (2003) elegem como principais recursos que distinguem o negócio de família de outras organizações não familiares: capital humano, capital social, capital de sobrevivência, capital paciente e estruturas de governo.

Em particular, o capital social familiar, o qual deriva da reciprocidade das relações de confiança entre os agentes e o negócio de família e facilita as atividades de criação de valor, sendo o recurso da família empresária que constitui a distinção do efeito família (Pearson *et* al., 2008); a família empresária funciona como fonte, arquiteto e utilizador desse capital social. Este é, por definição, socialmente complexo, emana das normas, valores, cooperação, visão, propósitos e confiança que existe no negócio de 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 empresária e coesão desta. Com base na teoria do capital social (Bourdieu, 1986; Nahapiet *et* Ghoshal, 1998; Leana *et* Buren, 1999; Adler *et* Kwon, 2002), a qual fornece uma estrutura para identificar os recursos e capacidades de comportamentos únicos da família empresária e os seus antecedentes, Pearson *et* al. (2008) propõem as dimensões estrutural, cognitiva e relacional, como elementos específicos do fator família, às quais Cano-Rubio *et* al. (2016) acrescentam o capital social e a teoria dos sistemas abertos, relacionando os recursos e capacidades da família empresária.

A perspetiva dos sistemas abertos considera vários modelos de família e diferenças culturais, bem como o efeito da sua evolução, o que permite analisar e comparar a *dotação familiar* ao negócio de família em vários contextos culturais e a

evolução da sua essência nesses mesmos contextos (Cano-Rubio, 2016). Os recursos resultam da combinação particular das dimensões estrutural, cognitiva e relacional do capital social familiar que se geram no seio da família empresária. As capacidades são os ativos intangíveis que geram vantagens competitivas para dar lugar à criação de riqueza e de valor no seio do negócio de família.

3.1 Dimensão estrutural do capital social familiar

A dimensão estrutural do fator família é definida como sendo as interações sociais, incluindo os padrões e a força dos vínculos entre os membros de uma família empresária (Cano-Rubio, 2016). Além disso, a dimensão estrutural contém a densidade e conectividade dos vínculos sociais, bem como a capacidade dos membros da família empresária de utilizarem e mobilizarem as suas redes sociais de pertença (Lee, 2019). Daí que seja de particular importância, neste contexto, o conceito de "organização apropriável", termo usado para descrever a possível ocorrência de transferência de informações e recursos entre a família empresária e o negócio de família, pois, este utiliza os recursos criados naquela para alcançar os seus objetivos (Pearson, 2008). Os vínculos estruturais da família empresária podem estar presentes, e até transcender os vínculos sociais encontrados no negócio de família (Arregle *et al.*, 2007). É neste ponto – organização apropriável – que a família empresária e o capital social familiar se combinam e criam o potencial e abundante capital social, único e exclusivo do negócio de família. Este capital social é gerado pelas pessoas e pela estrutura do negócio de família, criando uma sensação de pertença à família empresária, e que resulta da aptidão dos membros desta em usarem e reutilizarem as conexões sociais que podem ser apropriadas ou usadas para outros fins (Cano-Rubio, 2016). Como resultado dessas conexões é provável que exista uma grande quantidade de redes de vínculos internos. Portanto, a empresa familiar poderá ter uma vantagem competitiva sobre a empresa não familiar em criar capital social estrutural devido aos vínculos de redes sociais existentes na família empresária (Pearson, 2008).

3.2 Dimensão cognitiva do capital social familiar

A dimensão cognitiva do fator família compreende a visão e o propósito partilhados da família empresária, bem como a linguagem única, as histórias que se sabem e entendem em comum, a cultura, profundamente incorporadas (Cano-Rubio, 2016). A visão partilhada funciona como um mecanismo de ligação que permite a comunicação e a integração de ideias e confere a esta um significado – transmite uma explicação profunda para a sua continuação e dos negócios, pois, isso é importante para si própria. O propósito comum à família empresária e ao negócio de família é a compreensão conjunta de que é necessário manter a colaboração da família empresária para alcançar os seus objetivos a longo prazo. Esta identidade é a principal declaração do caráter familiar num contexto social (Stryker *et al.*, 2000), sendo configurada como um instrumento de autodefinição de família empresária, que forma um elemento central, durável e distintivo, que a permite diferenciar de outra família empresária (Bingham *et al.*, 2011).

Assim, a dimensão cognitiva do fator família é única no negócio de família, sendo muitas vezes incorporada na história da família empresária (Pearson, 2008).

3.3 Dimensão relacional do capital social familiar

A dimensão relacional do fator família foca-se nos recursos criados por relações pessoais dos membros da família empresária, no respeito e amizade mútuos, confiança, normas, obrigações e identidade, que influenciam o seu comportamento (Nahapiet *et Ghoshal*, 1998). Estes vínculos pessoais são únicos e frequentemente duradouros entre membros da família empresária e influenciam comportamentos como cooperação, comunicação e compromisso, tendo em vista um objetivo comum (Pearson, 2008). Esta dimensão fornece os elementos necessários para vincular os recursos e capacidades do negócio de família. Quando os membros da família empresária confiam uns nos outros, é mais provável que cooperem e participem voluntariamente nas ações coletivas do negócio de família. Além disso, a confiança é um elemento essencial da colaboração efetiva (Leana *et Van Buren*, 1999) nas ligações entre confiança, processos organizacionais e capacidades do negócio de família (Pearson, 2008). Vários estudos que analisaram os objetivos não económicos da família empresária enfatizam a autonomia e o controlo (Olson *et al.*, 2003), coesão, apoio e lealdade da família (Sorenson, 1999), harmonia, sentimento de pertença e relações de confiança (Sharma *et Manikutty*, 2005), orgulho (Zellweger *et Nason*, 2008), reconhecimento pelo nome da família, respeito, *status* e benevolência pela comunidade (Tagiuri *et Davis*, 1992), bem como segurança e proteção, criação de emprego para os membros da família e sobrevivência a longo prazo do corpo funcional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Logo, o objetivo específico para criar valor no negócio de família pode ser partilhado por todos os membros da família empresária e aumentar a dotação do capital social.

3.4 Dimensão das capacidades do capital social familiar

A presença simultânea das três dimensões anteriores do fator família conduz a processos ou capacidades organizacionais vantajosas para o bom desempenho e para a criação de valor no negócio de família. Uma das capacidades organizacionais primárias que melhora através do fator família é o intercâmbio eficiente da informação. As relações sociais e os vínculos fortes proporcionam a estrutura informal para o fluir dessa informação. O capital social facilita o acesso a fontes externas de informação e melhora a qualidade, relevância e atualidade da informação (Adler *et Kwon*, 2002), o que permite contornar a hierarquia formal, e transcender regras, políticas e procedimentos formais do negócio de família. O fator família também incentiva à cooperação, entendida como a capacidade dos membros da família empresária para subordinar os seus objetivos e ações individuais aos objetivos e ações coletivas da família empresária. Logo, a cooperação resulta, em parte, do elevado grau de interdependência entre os membros da família empresária e do entendimento geral da organização do trabalho, normas implícitas e confiança resiliente (Pearson, 2008). Este processo centra-se em ligações externas diretas e indiretas, o que facilita a conquista de objetivos e outros recursos – acesso a capital, informações e mercados. A orientação de longo prazo que caracteriza o negócio de

família pode levar a uma orientação de mercado que permita a cooperação para que as desigualdades sejam superadas (Nordstrom *et Steier*, 2015).

4. Composição do fator família

A família empresária possui três formas de “capital familiar”: social, humano e financeiro (Hoffman *et al.*, 2006). O capital financeiro pode ser obtido de fontes externas à família empresária; os recursos humanos podem ser contratados também no exterior. Mas o capital social familiar não pode ser contratado ou importado, apesar de poder complementar outras formas de capital, reduzir os custos de transação e melhorar a eficiência (Gordon *et Cheah*, 2014). É um recurso raro, valioso, caro, difícil de imitar e sem substitutos, o que constitui uma potencial fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991); logo, contribui de modo favorável para o bom desempenho de uma organização devido às relações intra e inter organizacionais:

- a) No seio do negócio de família, o capital social pode reduzir os custos de transação, facilitar fluxos de informação, criação e acumulação de conhecimento e melhorar a criatividade dos processos;
- b) Em termos externos à organização, o capital social potencia o aumento do sucesso de alianças e parcerias entre os membros da rede de contatos.

No entanto, pouca atenção tem sido prestada à forma como o capital social familiar é criado (Arregle *et al.*, 2007). Uma característica fulcral na definição de negócio de família é a ideia de “influência substancial da família empresária no negócio de família” (Klein, 2000), onde, a influência substancial significa um estado em que a família empresária domina pelo menos um dos seguintes fatores: propriedade do capital (propriedade e controle), conselho de administração ou administradores independentes (governo das sociedades). No geral, a influência substancial sobre o negócio de família também será alcançada pela família empresária, mesmo que nenhum daqueles fatores seja totalmente dominado por ela, mas haja uma combinação de dois ou mais desses fatores que permitam alcançar um resultado similar (Rau *et al.*, 2018). Estes níveis de influência substancial da família empresária no negócio de família podem ser dependentes do contexto. Por exemplo, se um negócio está a crescer, é rentável, sem endividamento, clientes e fornecedores satisfeitos, paga dividendos e pratica os valores desejados pela família empresária, que motivo existirão para exercer elevados níveis de influência? Neste caso, erroneamente, podemos concluir que a falta de influência exercida leva a um melhor desempenho e obtenção de metas. O anverso também pode ser verdade; um negócio de família com baixo desempenho, provavelmente, receberá maior atenção da família empresária (Rau *et al.*, 2018).

Na sequência deste raciocínio é de destacar a abordagem de ecossistema aberto (Pieper *et Klein*, 2007; Rautiainen *et al.*, 2012), a qual considera que se devem analisar as interações de cada um dos subsistemas do negócio de família com o meio envolvente, através da aplicação de uma perspectiva dinâmica que permita a integração de múltiplos níveis de análise e de várias teorias relacionadas com o negócio de família (RBV,

stewardship, institucional). Essa perspectiva coloca a ênfase no contato contínuo do negócio de família com o meio envolvente através de cada um dos seus subsistemas, os quais têm a sua própria personalidade e interagem entre si. É atribuída grande importância às partes interessadas com quem o indivíduo (nível básico de análise), a família empresária e o negócio de família (em níveis mais avançados de análise) criam, mantêm e/ou destroem laços e conexões que influenciam a configuração do capital social familiar.

Numa ótica centrada na família empresária, Frank *et al.* (2017) desenvolveram a escala multidimensional – Family Influence Familiness Scale (FIFS) – a qual é capaz de captar a influência da família empresária, ao combinar as abordagens à *familiness* (envolvimento, essência e identidade) e as premissas inerentes à tomada de decisão (domínio de construção). A escala compreende trinta e quatro itens, divididos em seis dimensões: a) Propriedade, gestão e controle; b) Nível de aptidão dos membros ativos da família empresária; c) Partilha de informações entre membros ativos da família empresária; d) Orientação transgeracional; e) Vínculo família empresária-empregado; f) Identidade do negócio e família.

A abordagem de envolvimento compreende a propriedade, gestão e controle, e o nível de aptidão dos membros ativos da família empresária. A abordagem da essência envolve a partilha de informações entre membros ativos da família empresária, a orientação transgeracional, o vínculo família empresária-empregado, e tomada de decisão e financiamento. A abordagem da identidade inclui a identidade da família empresária e a identidade do negócio de família. O primeiro descreve a identidade da família empresária como uma família de negócios, e o segundo concentra-se na identidade do negócio de família como empresa familiar. Esta diferenciação mostra como a família empresária e o negócio de família são sistemas estruturalmente acoplados (Frank *et al.*, 2017).

5. Conclusão

A revisão de literatura sobre o capital simbólico e família empresária permite apresentar um conjunto de dez questões, conforme Quadro 1 – Dimensão capital simbólico e família empresária, como forma de obter o “*state of art*” daquela temática.

A pontuação obtida em cada questão, ponderadas as dez questões, reflete o valor do indicador respetivo. Este valor do indicador da dimensão capital simbólico e família empresária resulta da média aritmética da valorização de cada uma das dez questões com ela relacionada. As dez questões refletem a conveniência de dispor de um padrão, como forma de avaliar a coesão e a flexibilidade da família empresária (Olson, 2000), limitando a arbitrariedade do número de respostas potencialmente atribuídas a cada dimensão. A pontuação obtida em cada questão, ponderadas as dez questões, reflete o valor do indicador respetivo. Este valor do indicador da dimensão capital simbólico e família empresária resulta da média aritmética da valorização de cada uma das dez questões com ela relacionada. As dez questões refletem a conveniência de dispor de um padrão, como forma de avaliar a coesão e a flexibilidade da família empresária (Olson, 2000), limitando a arbitrariedade do número de respostas potencialmente atribuídas a cada dimensão.

Quadro 1: Dimensão capital simbólico e 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 | |
| | Fracá | | | | Média | | | Forte | | | |
| 1 | A família empresária dispõe de capitais suficientes para manter o negócio de família? | | | | | | | | | | |
| 2 | Existe total sintonia dos objetivos e interesses dos membros da família empresária? | | | | | | | | | | |
| 3 | Existe conflito de interesses que possam prejudicar o desempenho do negócio familiar? | | | | | | | | | | |
| 4 | Existem tensões de relações que marquem a hierarquia de poder na família empresária? | | | | | | | | | | |
| 5 | Existe capacidade de utilizar e de mobilizar as redes sociais de pertença da família? | | | | | | | | | | |
| 6 | A família empresária tem uma visão e propósito partilhados por todos os membros? | | | | | | | | | | |
| 7 | Existem ligações fortes entre confiança, processos e capacidades no negócio de família? | | | | | | | | | | |
| 8 | A cultura organizacional é um reflexo fiel dos valores da família empresária? | | | | | | | | | | |
| 9 | Existe um sistema de objetivos económicos e não económicos bem definidos? | | | | | | | | | | |
| 10 | A identidade da família empresária e do negócio estão bem vinculadas? | | | | | | | | | | |
| Pontuação total da dimensão capital simbólico e família empresária | | | | | | | | | | | |
| Média da pontuação ($\mu = \Sigma \text{pontuação} / 10$) | | | | | | | | | | | |
| Desvio padrão da pontuação (σ) | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente de variação (cv) = (σ da pontuação / μ da pontuação) * 100 | | | | | | | | | | | |

A pontuação atribuída a cada resposta resulta, 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 perceção 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!

Com esta abordagem teórica sobre o capital simbólico e família empresária pretende-se consciencializar e dar visibilidade à necessidade de se compreender melhor certas dimensões teóricas que ajudam a melhor apreciar aquele construto, no sentido de consciencializar, informar, assessorar e formar os membros daquela família e a sociedade em geral.

Como limitações aponte-se o carácter contingente do construto família empresária e capital simbólico, os quais, ao mudarem, alteram toda a arquitetura de investigação desenvolvida, por substituição do foco. Por isso, o conjunto de dez questões apresentado deve ser considerado como exploratório e requer validação empírica.

A pesquisa no campo capital simbólico e família empresária deve ser constante e multidisciplinar, pelo que, para investigação futura sugere-se o desenvolvimento de testes empíricos à pertinência do conjunto de dez questões apresentadas, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada do construto família empresária e capital simbólico, que facilite a apresentação de um modelo integrador de várias dimensões teóricas daquela família, e que seja, ao mesmo tempo aberto, inclusivo e sustentável.

Bio

Jorge José Martins Rodrigues é economista. Licenciado, mestre e doutor em Gestão (ISCTE-IUL), mestre e *post-doc* em Sociologia (NOVA FCSH). Professor Coordenador em *Lisbon Accounting and Business School* / Instituto Politécnico de Lisboa (ISCAL/IPL). Especialista de reconhecida experiência e competência profissional (cf DL n.º 206/2009, de 31/Ago., por consórcios liderados pelo IP Lisboa) em Gestão Empresarial, Contabilidade de Gestão e em Finanças Empresariais. Exerceu funções de gestão (planeamento, marketing, comercial, finanças) nos setores privado, público e cooperativo, por mais de quinze anos. No ISCAL/IPL presidiu à Assembleia de Representantes (2009-2010), foi membro do Conselho Científico (2008-2010), Conselho Técnico-Científico (2018-2022) e Conselho de Representantes (2018-2020). Presidiu ao Conselho Técnico-Científico (2020-2022). É investigador integrado no Instituto Jurídico Portucalense. Orientou uma tese de doutoramento, coorientou outras duas e supervisionou um *post-doc*. Publicou 26 livros, 28 artigos em revistas com *referee*, 13 capítulos em livros e efetuou mais de meia centena de comunicações em conferências nacionais e internacionais.

Referências

- Accardo, Alain (2006), *Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu*, 3^{ème} ed., Marseille, Agone
- Adler, Paul S., Seok-Woo Kwon (2002), "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40
- Arregle, Jean-Luc, Michael A. Hitt, David G. Simon e Philippe Very (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, 44 (1): 73-95
- 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
- Bingham, John B., W. Gibb Dyer Jr., Isaac Smith e Gregory L. Adams (2011), "A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms", *Journal of Business Ethics*, 99 (4): 565-585
- Bourdieu, Pierre (1998 [1997]), *Méditations pascaliennes*, Paris, Éditions du Seuil (tradução Miguel Serras Pereira, *Meditações Pascalianas*, Oeiras, Celta Editora
- Bourdieu, Pierre (1993), "Some properties of fields", in Pierre Bourdieu (ed.), *Sociologie in question*, London, Sage, pp 72-77
- Bourdieu, Pierre (1990 [1987]), *Coisas ditas*, São Paulo, Editora Brasiliense, 234
- Bourdieu, Pierre (1989), *O poder simbólico*, Lisboa, Difel, 311
- Bourdieu, Pierre (1986), "Habitus, code et codification", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64 (De que droit?): 40-44
- Bourdieu, Pierre (1980), "Le capital social – notes provisoires", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31 (Le capital social): 2-3

- Bourdieu, Pierre (1979), "Les trois états du capital culturel", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30 (L'institution scolaire): 3-6
- Bourdieu, Pierre (1978), "Capital symbolique et classes sociales", *L'Arc* 72: 13-19
- Bourdieu, Pierre (1971), "Le marché des biens symboliques", *L'Année sociologique*, 22: 49-126
- Cano-Rubio, Myriam, Guadalupe Fuentes-Lombardo, María Jesús Hernández-Ortiz e Manuel Carlos Vallejo-Martos (2016), "Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems", *European Journal Family Business*, 6 (2): 75-85
- Carney, Michael (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 249-265
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, Alfredo De 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 Reginald Litz (2003), "A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 467-472
- Chua, Jess H., James J. Chrisman e Pramodita Sharma (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39
- 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
- Ensley, 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
- Frank, Hermann, Alexander Kessler, Thomas Rusch, Julia Suess-Reyes e Daniela Weismeier-Sammer (2017), "Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS)", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (5): 709-742
- Gallo, Miguel Angel, Sabine Klein, Daniela Montemerlo, Salvatore Tomaselli e Kristin Cappuyns (2009), *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra
- 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
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley e Hamilton, Aimee L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15-31
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz e Kevin G. Corley (2000), "Organizational identity, image, and adaptative instability", *Academy of Management Review*, 25 (1): 63-81
- Gioia, Dennis A. e Kummar Chittipeddi (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448
- 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

- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson e José Moyano-Fuentes (2007), "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills", *Administrative Science Quarterly*, 52 (1): 106-137
- Gordon, Cameron e Shaun Cheah (2014), "Inter-firm relationships and the creation of social capital", *Journal of Applied Business and Economics*, 16 (3): 90-100
- 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
- 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. e Mary L. Williams (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1): 1-25
- Harms, Henrik (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
- Hoffman, James, Mark Hoelscher e Ritch Sorenson (2006), "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory", *Family Business Review*, 19 (2): 135-145
- 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. (2000), "Family businesses in Germany: Structure and significance", *Family Business Review*, 13 (3): 157-181
- Leana, Carrie R. e Harry J. van Buren (1999), "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555
- Lee, Tingko (2019), "Management ties and firm performance: Influence of family governance", *Journal of Family Business Strategy*, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.003>
- 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
- Magueijo, João (2003). *Faster than the Speed of Light* (tradução portuguesa de Paulo Ivo Teixeira, *Mais rápido que a luz*, Gradiva, Lisboa, Maio de 2003)
- Martinez, Luís Carlos Sánchez (2012), "Dividendo emocional: el papel de los accionistas en la responsabilidad empresarial", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 12 (vol. 4, nº 3); 15-45
- Nahapiet, Janine e Sumantra Ghoshal (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266

- Nordstrom, [Onnolee Anne e Lloyd Steier](#) (2015), "Social capital: A review of its dimensions and promise for future family enterprise research", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21 (6): 801-813
- Olson, David H. (2000), "Circumplex model of marital and family therapy systems", *Journal of Family Therapy*, 22 (2): 144-167
- Olson, Patricia D., Virginia S. Zuiker, Sharon M. Danes, Kathryn Stafford, Ramona K. Z. Heck e Karen A. Duncan (2003), "The impact of the family and the business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 639-666
- 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
- Pessoa, Fernando (1926), "Palavras iniciais", *Revista de Comércio e Contabilidade*, 4, 1-2
- Pieper, Torsten M., Anne D. Smith, Jerry Kudrats e Joseph H. Astrachan (2015), "The persistence of multifamily firms: founder imprinting, simple rules, and monitoring processes", *Entrepreneurship theory and practice*, 39 (6): 1313-1337
- Pieper, Torsten M. e Sabine B. Klein (2007), "The Bulleye: A systems approach to modeling family firms", *Family Business Review*, 20 (4): 301-319
- Portes, Alejandro (1998), "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24
- Rau, Sabine B., Joseph H. Astracham e Kosmas X. Smyrniotis (2018), "The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foudation of theory", *Family Business Review*, 31 (2): 200-213
- Rautiainen, Marita, Timo Pihkala e Markku Ikävalko (2012), "Family business system models - A case study and some implications of open systems perspective", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25 (2): 155-168
- Rogoff, Edward G. e Ramona Kay Zachary 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
- Sharma, Pramodita e [S. Manikutty](#) (2001), "Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 237-349
- 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
- Sorenson, Ritch L. (1999), "Conflit management strategies used in sucessful family", *Family Business Review*, 12 (2): 133-146
- 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
- Stryker, Sheldon e Peter J. Burker (2000), "The past, present and future of an identity theory", *Social Psychology Quarterly*, 63 (4): 284-297

- Tagiuri, Renato e John A. Davis (1992), "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, 5 (1): 43-62
- Thiry-Cherques, Hermano Roberto (2006), "Pierre Bourdieu: a teoria na prática", *Revista de Administração Pública*, 40 (1): 27-55
- Wernerfelt, Birger (1984), "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180
- Zahra, Shaker A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, 18 (1): 23-40
- Zellweger, Thomas, Kimberly A. Eddleston e Franz W. Kellermanns (2010), "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1): 54-63
- Zellweger, [Thomas M.](#) e [Robert S. Nason](#) (2008), "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance" *Family Business Review*, 21 (3): 203-216

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/).